

**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – ZALOŽENÍ POSILOVNY**

BUSINESS PLAN – FOUNDING A GYM

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Jan Vejmla**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.**

**BRNO 2017**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Bc. Jan Vejmla**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Podnikatelský záměr – založení posilovny

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Práce se zabývá podnikatelským záměrem založení posilovny v Prostějově. V teoretické části jsou popsány metody a postupy tvorby podnikatelského plánu, které jsou dále v praktické části aplikovány pro vytvoření konkrétního návrhu. Cílem práce je zjistit, zda je takový projekt realizovatelný a ekonomicky možný.

### Základní literární prameny:

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. 4. evropské vyd. Přeložil Jana LANGEROVÁ, přeložil Vladimír NOVÝ. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert. ISBN 9788024715452.

MCCARTHY, E. Jerome a William D. PERREAULT. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-856-0529-5.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Efektivní financování rozvoje podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Práce se zabývá podnikatelským záměrem založení posilovny v Prostějově. V teoretické části jsou popsány metody a postupy tvorby podnikatelského plánu, které jsou dále v praktické části aplikovány pro vytvoření konkrétního návrhu. Cílem práce je zjistit, zda je takový projekt realizovatelný a ekonomicky možný.

## **Abstract**

The thesis deals with a creation of a business plan to found a gym in a small town of Prostějov. In the theoretical part of the thesis, the methods of creation of a business plan are described and then they are applied in the practical part to form the actual project. The goal of the thesis is to find out if such a project is possible and economically feasible.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, podnikatelský záměr, fitness centrum, posilovna, SWOT analýza, Porterova analýza, finanční analýza, financování, marketingový mix, bod zvratu

## **Keywords**

Business plan, fitness center, gym, SWOT analysis, Porter analysis, financial analysis, financing, marketing mix, break-even point

## **Bibliografická citace mé práce**

VEJMOLA, J. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 120 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně dne 25. května 2017

.....

podpis

## **Poděkování**

Děkuji svým rodičům za morální i finanční podporu při studiu a jejich nehynoucí víru v mé schopnosti. Děkuji svým známým a přátelům za příjemné večery bez starostí s diplomkou. Dále děkuji panu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za vedení této práce.

# Obsah

ÚVOD .....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
2.1 Základní pojmy.....	12
2.1.1 Podnikání.....	12
2.1.2 Podnikatel.....	13
2.1.3 Podnik.....	13
2.2 Formy podnikání.....	13
2.2.1 Fyzické osoby.....	13
2.2.2 Právnícké osoby .....	16
2.3 Podnikatelský plán.....	18
2.3.1 Struktura podnikatelského plánu.....	20
2.4 Analýza podnikatelského prostředí .....	27
2.4.1 PEST Analýza .....	28
2.4.2 Porterova analýza .....	31
2.4.3 SWOT.....	36
2.5 Marketingová strategie .....	37
2.5.1 Marketingový mix .....	37
2.5.2 Marketingový průzkum.....	47
2.6 Financování .....	48
2.6.1 Úvěr.....	49
2.6.2 Leasing .....	49
2.7 Finanční analýza .....	50
2.7.1 Poměrové ukazatele.....	50
2.8 Bod zvratu.....	58
2.9 Analýza rizik.....	59



3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	60
3.1	Trh a konkurence .....	60
3.2	Analýza obecného prostředí .....	70
3.2.1	PEST analýza .....	70
3.2.2	Porterova analýza 5 sil .....	73
3.2.3	SWOT analýza .....	76
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ .....	77
4.1	Výběr právní formy podnikání .....	77
4.2	Předmět podnikání .....	77
4.3	Marketingový mix .....	78
4.3.1	Produkt/služba .....	78
4.3.2	Cena .....	79
4.3.3	Místo, distribuce .....	80
4.3.4	Propagace .....	82
4.4	Finanční plán .....	84
4.4.1	Rozvaha .....	84
4.4.2	Výsledovka .....	87
4.4.3	Cashflow .....	92
4.4.4	Optimistický scénář .....	92
4.4.5	Pesimistický scénář .....	95
4.5	Finanční analýza .....	97
4.6	Bod zvratu .....	98
4.7	Analýza rizika .....	99
	ZÁVĚR .....	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	108
	PŘÍLOHY .....	111

# ÚVOD

V současné době žije na zemi více obézních lidí, než kolik jich trpí hladem. A to ani nemluvíme o lidech trpících lehkou nadváhou. Moderní životní styl už není to, co býval před lety, kdy trávili lidé více času venku nebo byla jejich práce fyzicky náročná. Moderní doba je reprezentována sedavým zaměstnáním, stále plnou ledničkou většinou ne příliš zdravého jídla a s tím spojenými zdravotními komplikacemi obyvatelstva.

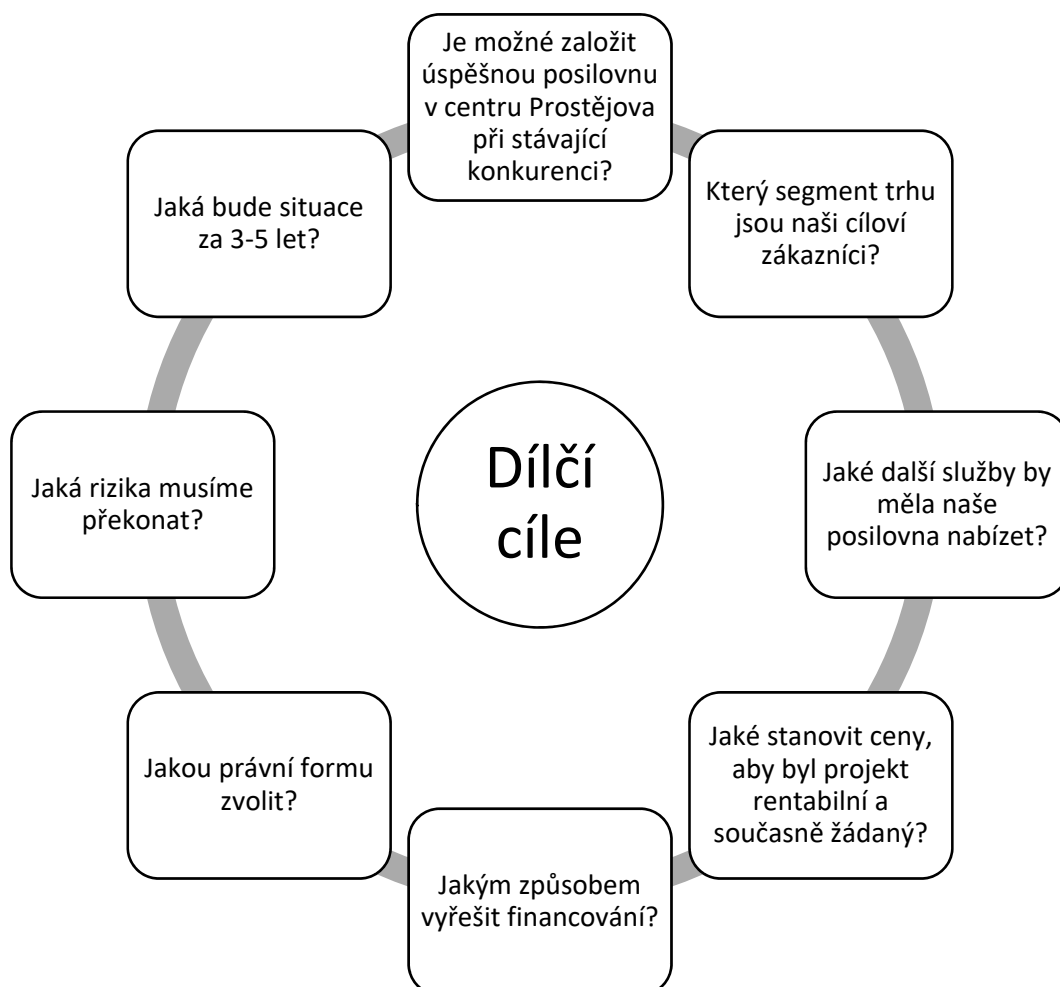
Lidé se s tím ovšem snaží alespoň ve svém volném čase něco udělat. Díky překonání poslední finanční krize a celkovému rostoucímu celosvětovému blahobytu obyvatelstva nejen celosvětově, ale hlavně v České Republice, můžeme v posledních letech pozorovat nárůst počtu posiloven, fitness center, do módy se dostává běhání, cyklistika, inline bruslení a obecně je vidět snaha trávit více času sportem.

Z toho důvodu jsem se rozhodl věnovat svou diplomovou práci vytvoření podnikatelského plánu založení posilovny v Prostějově, kde žiji. Sestavení podnikatelského plánu je při zakládání podniku jedna z klíčových činností. Každý podnikatel má určité představy o svém budoucím podnikání a vhodný finanční plán mu je pomůže uskutečnit. Největší význam má hlavně pro začínající podnikatele nebo při zakládání nového podniku. Správně vytvořený podnikatelský plán pomáhá podnikatelům ujasnit si cíle vlastního podnikání, určuje strategie, které použije a vymezí trh, na kterém plánuje působit a pomáhá určit cílové skupiny zákazníků, které se chystá oslovit. Dále je při zpracování podnikatelského záměru nevyhnutelné identifikovat konkurenci, formulovat jednotlivé kroky budování podniku a určit způsob financování podnikatelských aktivit a připravit finanční plán na několik let dopředu. Na základě takového plánu dokáže podnikatel zhodnotit efektivnost plánovaného podnikání.

Práce bude rozdělena do tří částí. V teoretické budou vymezeny postupy, metody a teoretické postupy čerpané z odborné literatury, článků a internetových zdrojů na dané téma. V analytické části provedeme SLEPT, Porter a SWOT analýzu a v poslední praktické části se budeme věnovat aplikaci veškerých těchto poznatků na reálném příkladu. Vytvoříme plán, zanalyzujeme náklady a výnosy, spočítáme bod zvratu a vytvoříme marketingovou strategii.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem práce je vytvořit podnikatelský záměr zprovoznění posilovny v Olomouckém kraji, konkrétně v Prostějově, takovým způsobem, aby byl projekt skutečně realizovatelný a po finanční stránce funkční. Budeme se snažit nalézt konkurenční výhodu oproti zaběhnutým místním posilovnám a vydobýt si své místo v srdcích prostějovských fitness nadšenců. Dílčí cíle práce by nám měly poskytnout odpovědi na následující otázky:



Obrázek 1: Cíle práce

Zdroj: Vlastní zpracování

To vše a mnohem víc se doufejme dozvíme v závěru práce.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části budu věnovat pozornost důležitým teoretickým poznatkům, které budou tvořit základ pro tvorbu podnikatelského plánu. Budou zde rozebrány základní pojmy z hlediska podnikání, různé druhy analýz, marketingová strategie, možnosti financování podniku atd.

### 2.1 Základní pojmy

V této kapitole si definujeme základní pojmy z oblasti podnikání.

#### 2.1.1 Podnikání

Zákon o obchodních korporacích bohužel neuvádí definici podnikání. Můžeme ale použít definici dnes už neplatného obchodního zákoníku, který podnikání definuje jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. [1]. Stejnou definici má podle zákona o živnostenském podnikání i živnost. [2]

Aktuální platnou definici podnikání a současně podnikatele nám uvádí nový občanský zákoník v §420 a to takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ [3]

**Soustavná činnost** znamená, že se nejedná o činnost náhodnou, a tudíž, že bude provozována opakovaně. Není nutné ji provádět nepřetržitě

**Samostatná činnost** znamená, že podnikatel si sám rozhoduje o místě, čase a organizaci dané činnosti. Finančně sám zajišťuje svou činnost a rozhoduje o použití zisku.

Podnikání **na vlastní účet znamená**, že podnikatel vystupuje pod svým jménem nebo obchodní firmou. Nelze podnikat na někoho jiného.

Podnikání **na vlastní zodpovědnost** znamená, že podnikatel je zodpovědný za veškeré závazky související s jeho podnikáním celým svým majetkem.

**Dosažení zisku** je cílem každé podnikatelské činnosti. Hospodaření se ztrátou je také podnikáním, nicméně není samozřejmě jeho cílem. Pokud cílem podnikatele není růst hodnoty podniku a maximalizace zisku, nejedná se o podnikání. [4]

### 2.1.2 Podnikatel

Stejně jako podnikání, má i podnikatel svou definici v § 420 a 421 občanského zákoníku. Ta je uvedena výše. Za podnikatele se také považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku nebo vlastníci živnostenské nebo jiné oprávnění. Podnikatelem je tedy ten, kdo vykonává činnost **samostatně, na vlastní účet, na vlastní zodpovědnost, za účelem zisku**. Pod tuto definici spadají jak majitelé živnostenských oprávnění, tak OSVČ bez živnosti.

**OSVČ** – osoba samostatně výdělečně činná je nadřazený pojem k pojmu podnikatel, do nějž spadají i osoby, které mají příjem z jiné samostatně výdělečné činnosti. Přestože je tento pojem v současné době již zastaralý, stále se velmi často používá. [5]

### 2.1.3 Podnik

Definici podniku najdeme v občanském zákoníku pod názvem obchodní závod a zní takto: *„Obchodní závod (dále jen "závod") je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“* [3]

Místo pojmů podnik a podnikatel se někdy využívá pojem **firma**, který je obecnější a lze pod ním chápat každý podnikatelský subjekt. Takto firmu samozřejmě nemůžeme vnímat z právního hlediska. Z ekonomického však ano. [6]

## 2.2 Formy podnikání

V České Republice existují 2 základní formy podnikání a to:

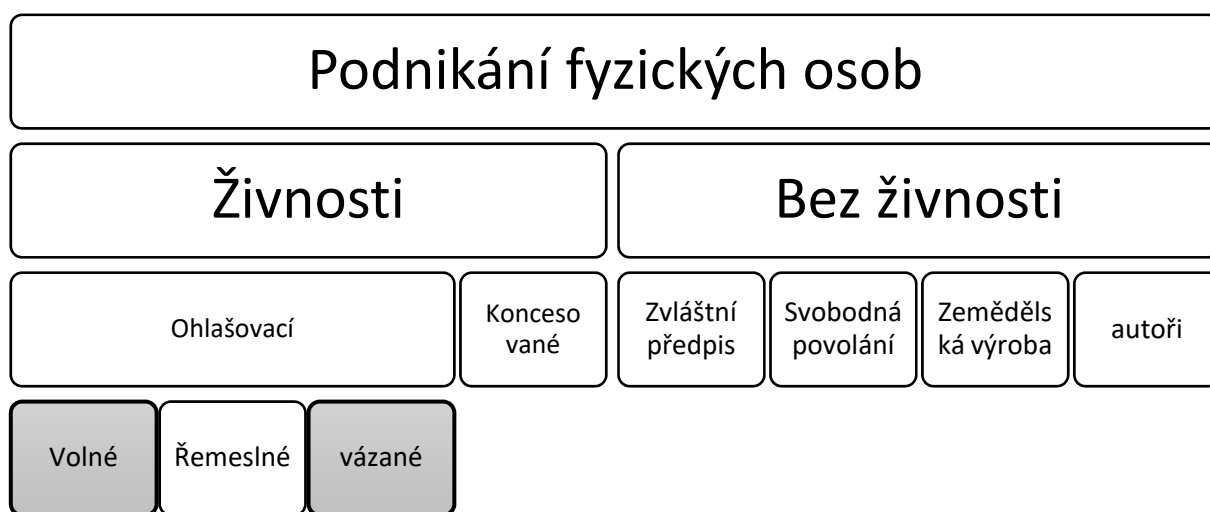
- Podnikání fyzických osob
- Podnikání právnických osob

### 2.2.1 Fyzické osoby

Mohou podnikat několika různými způsoby. Patří mezi ně například:

- Podnikání na základě **živnostenského oprávnění**
- Na základě jiného než živnostenského oprávnění **podle zvláštního předpisu**
- Činnost autorů
- Svobodná povolání

- Provozování zemědělské výroby (včetně lesního a vodního hospodářství) [7]



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 8: Struktura podnikání fyzických osob

Pro nás bude nejdůležitější podnikání na základě živnostenského oprávnění, které si nyní podrobněji rozebereme.

Aby mohla fyzická osoba podnikat na základě živnostenského oprávnění, musí splnit všeobecné a někdy i zvláštní podmínky provozování živnosti.

Mezi **všeobecné podmínky provozování živnosti** patří:

- Dosažení plnoletosti, tedy věku **18 let**
- **Způsobilost k právním úkonům**, tedy způsobilost vlastními právními úkony nabývat práv a brát na sebe povinnosti
- **Bezúhonnost** – prokazuje se výpisem z Rejstříku trestů

Živnosti se dělí na živnosti **ohlašovací** a živnosti **koncesované**. [2]

### 2.2.1.1 Živnosti ohlašovací

Oprávnění u těchto živností vzniká podáním písemného ohlášení na předepsaném tiskopise u živnostenského úřadu, nebo dnem, který je uveden jako den zahájení podnikatelské činnosti. Vznik tohoto typu oprávnění nevyžaduje souhlas živnostenského úřadu a podnikatel může živnost začít provozovat ještě předtím, než mu bude vydán živnostenský list, pokud splní všechny podmínky stanovené zákonem. [8]

Živosti ohlašovací se dále dělá na živnosti **řemeslné, volné a vázané**.

### Živnosti řemeslné

K provozování řemeslné živnosti musíme splňovat odbornou způsobilost podle § 21 a 22 živnostenského zákona. Tím se myslí například odborné vzdělání v příslušném oboru (v tomto případě není potřeba praxe), nebo odborné vzdělání v oboru příbuzném a rok praxe, nebo jsme podnikali jako OSVČ nebo zaměstnanec na vedoucí pozici a vlastníme doklady o rekvalifikaci, nebo máme alespoň 6 let praxe v oboru.

Živnosti řemeslné jsou vyjmenované v příloze 1 živnostenského zákona. Patří sem například kadeřnictví, malířství, řeznictví, pekařství, kovářství, zámečnictví, truhlářství, zednictví, nebo hostinská činnost. [9]

### Živnosti volné

K provozování tohoto typu živnosti není potřeba prokázání odborné ani jiné způsobilosti. Činnosti spadající do této kategorie nalezneme v příloze 4 živnostenského zákona. Mezi volné živosti patří například **maloobchod, velkoobchod** (tato živnost se bude velice hodit, pokud v posilovně plánujeme prodávat výživové doplňky a podobně), **nákup zboží za účelem dalšího prodeje** (stejný důvod, jako u předchozí kategorie), výroba a opravy obuvi, výroba hnojiv, výroba strojů a zařízení, výroba jízdních kol, sklenářské práce, reklamní činnost, fotografické služby, překladatelská a tlumočnická činnost, **mimoškolní výchova a vzdělávání** (pokud bychom chtěli pořádat odborné kurzy, semináře a přednášky), **Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti** (díky této činnosti lze založit posilovnu, poskytovat poradenství, pořádat akce, soutěže atd. související se sportem), **Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků** (tato činnost se hodí, pokud hodláme poskytovat služby výživového poradce), **pronájem a půjčování věcí movitých** (pokud plánujeme půjčovat vybavení posilovny), **poskytování služeb pro rodinu a domácnost** (v případě zřízení dětského koutku). [10; 2]

### Živnosti vázané

Tyto živnosti jsou uvedeny v příloze 2 živnostenského zákona a vyžadují jistou odbornou způsobilost. Může se jednat o ukončené odborné vzdělání, rekvalifikaci nebo určitou délku praxe. Každá z živností má své požadavky přesně specifikovány v zákoně a jednotlivé požadavky se napříč různými činnostmi liší.

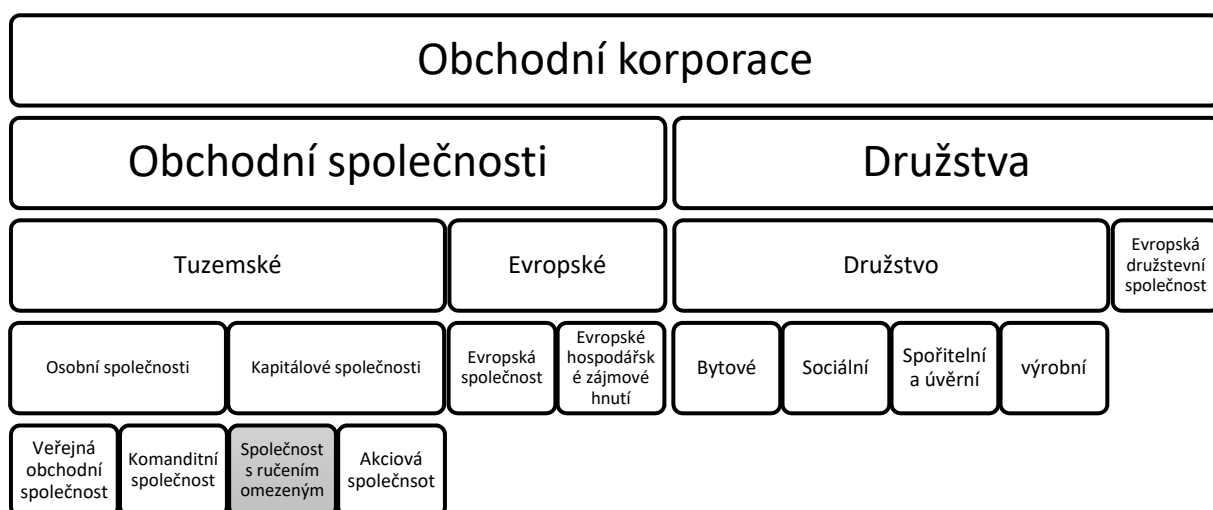
Mezi živnosti vázané patří například živnosti: výroba nebezpečných chemických látek, výroba a opravy sériově zhotovovaných protéz, projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb, činnost účetních poradců, provozování autoškoly, **provozování solárií** (provozování, údržba a dohled, aby nedošlo k překročení dávek záření a tím k poškození zdraví klienta), **masérské, rekondiční a regenerační služby** (provozovány na zdravých jedincích a nenavozující léčebný proces. Nepatří sem všechny techniky, jako např. reflexní masáž), **poskytování tělovýchovných a sportovních služeb** (Toto je pro nás asi nejdůležitější kategorie. Požadováno je buď vysokoškolské vzdělání ať už bakalářského nebo magisterského typu v daném oboru, nebo vyšší odborné vzdělání nebo středoškolské vzdělání v oboru, nebo doklad o odborné kvalifikaci, osvědčení o rekvalifikaci nebo zkouška z profesní kvalifikace). [11; 2]

### 2.2.1.2 Živnosti koncesované

Koncesované živnosti jsou uvedeny v příloze 3 živnostenského zákona. Jedná se především o činnosti jejichž provozování je zvláštním právním předpisem vázáno na povolení orgánu státní správy. Do koncesovaných živností můžeme zařadit např. silniční motorovou dopravu, provádění veřejných dražeb, provozování cestovní kanceláře, provozování pohřební služby, provádění trhacích a ohňostrojevých prací. [2]

### 2.2.2 Právnícké osoby

Stejně jako podnikání fyzických osob, i podnikání právnických osob může existovat ve více formách. Pro názornost je struktura obchodních korporací v České Republice vyobrazena na následujícím obrázku.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 9: struktura obchodních korporací



Z podnikání právnických osob je pro nás nejdůležitější společnost s ručením omezením, jelikož se jedná o nejběžnější formu společnosti, je nejjednodušší ji založit, nejvíce se hodí pro naši posilovnu a budeme se tudíž v praktické části rozhodovat mezi s. r. o. a živností.

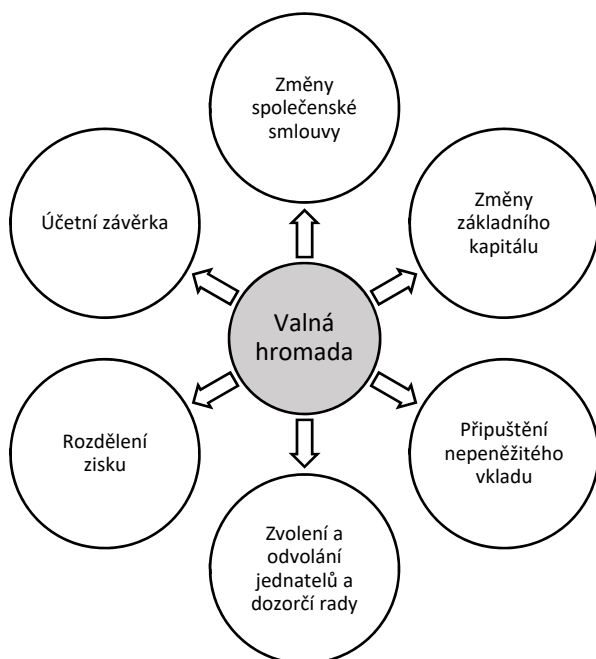
### 2.2.2.1 Společnost s ručením omezeným

*„Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Firma obsahuje označení "společnost s ručením omezeným", které může být nahrazeno zkratkou "spol. s r.o." nebo "s.r.o.".“ [12]*

Společnost může založit jeden nebo více společníků. Minimální vklad společníka byl snížen z původních 200 000 Kč na pouhou 1 Kč. Společnost je založena podpisem společenské smlouvy u notáře a vzniká dnem zapsání do obchodního rejstříku. Do podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku musejí být splaceny veškeré nepeněžitě vklady a alespoň 30 % peněžitého vkladu. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem a společníci do výše svého nesplaceného vkladu. Jednatelé mají povinnost jednat s péčí řádného hospodáře. [12]

Mezi orgány společnosti patří valná hromada, jednatelé a dozorčí rada.

**Valná hromada** je nejvyšším orgánem společnosti a jejími členy jsou všichni společníci. Valnou hromadu mohou svolávat jednatelé společnosti alespoň jednou za rok. Popis činností, kterými se valná hromada zabývá znázorňuje následující obrázek. [12]



Obrázek 10: Funkce valné hromady

Zdroj: Vlastní zpracování

**Jednatelé** jsou statutárním orgánem společnosti. Jednatelům může být buď společník nebo kterákoliv jiná osoba jmenovaná valnou hromadou. Jednatel může jednat jménem společnosti. Pokud je určeno více jednatelů, mohou jednat každý samostatně. Jednatelé musejí být zapsáni do obchodního rejstříku. K jejich povinnostem patří obchodní vedení společnosti. Pokud je jednatelů více, rozhoduje většina, jestliže však není specifikováno společenskou smlouvou jinak. Jednatelé nesmějí být členy dozorčí rady. [12]

**Dozorčí rada** je nepovinným orgánem společnosti. Zřizuje se jen pokud je tak stanoveno ve společenské smlouvě. Členové dozorčí rady jsou voleni valnou hromadou a jejich úkolem je dohlížet na činnost jednatelů. Z toho plyne, že člen dozorčí rady nemůže být současně jednatel. Může se však zúčastnit valné hromady a pokud to zájmy společnosti vyžadují, může dozorčí rada sama svolat valnou hromadu. [12]

## **2.3 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán je jedním ze základních kamenů úspěšného rozjezdu podnikání. Co přesně podnikatelský plán je, co všechno má obsahovat a jakým způsobem má být sestaven je těžké zodpovědět, jelikož každý subjekt hledá v podnikatelském plánu něco jiného a vyžaduje jinou formu a obsah. Je to obvykle dokument v písemné podobě, který popisuje činnost podniku. [13]

Cílem tvorby podnikatelského plánu je utřídění myšlenek a vedení při realizaci podnikatelské myšlenky. Je to návod, usnadňující nalezení problémů a synchronizaci kroků k dosažení vize podniku. Pomáhá nám zamyslet se nad způsobem realizace naší myšlenky. Dalším důvodem k tvorbě podnikatelského plánu je získání finančních prostředků od externích subjektů, neboť propracovaný podnikatelský záměr zvyšuje důvěryhodnost podniku. Také pomáhá získat vhodné schopné zaměstnance, navázat strategická partnerství a také zvyšuje sebevědomí podnikatele. Je vhodné jej stylizovat dle potřeb jednotlivých zájemců. [13]

Důležitým aspektem podnikatelského plánu je fakt, že se nejedná o statický dokument a je třeba jej pravidelně aktualizovat a přizpůsobovat ho měnící se době, rozvíjejícím se technologiím, naskýtajícím se příležitostem a tím se přizpůsobit nevyhnutelnému vývoji a možným budoucím problémům. Dobrým tipem při tvorbě podnikatelského plánu je vytvoření alespoň třech jeho variant – optimistické, pesimistické a odvozené od stávajícího vývoje, jelikož se skutečný vývoj okolností dá jen těžce odhadnout, je potřeba být připraven na všechny možnosti. [13]

Často se můžeme setkat s myšlenkou, že podnikatelský plán není potřeba. To je ovšem omyl, jelikož pokud podnikatel nosí veškeré své myšlenky jen ve svojí hlavě, je téměř stoprocentní, že v důležitou chvíli na něco zapomene a bude mít problém sdělit své myšlenky dalším subjektům. [14]

Podnikatelské plány můžeme dělit podle délky a jejich účelu do několika základních typů:

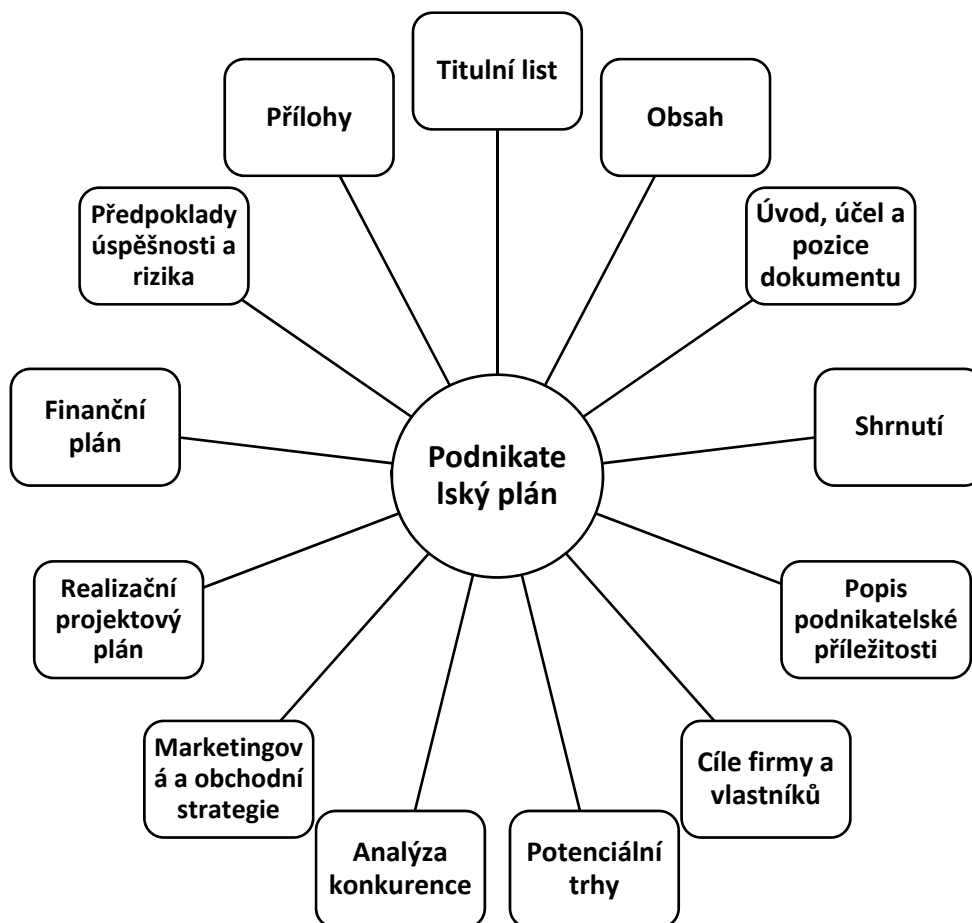
<b>Prezentace ve výtahu (Elevator pitch)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Verbální forma</li> <li>•Stručný, jasný, srozumitelný, zapamatovatelný</li> <li>•Rychlé použití kdykoliv a kdekoliv</li> <li>•Základní informace zajímavou formou</li> </ul>
<b>Executive summary (Výkonný plán)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Písemná podoba</li> <li>•Maximální délka A4</li> <li>•Pro investory či banky</li> <li>•Neustále k dispozici</li> <li>•Shrnuje celý podnikatelský plán</li> </ul>
<b>Zkrácený podnikatelský plán</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kratší, povrchnější verze plného plánu</li> <li>•Propracován do detailu</li> <li>•Neodhaluje obchodní tajemství</li> <li>•Skrývá silné stránky</li> </ul>
<b>Plný podnikatelský plán</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Detailní vypracování</li> <li>•Stejný obsah jako executive summary</li> <li>•Odpovídá na otázky co dělám, co nabízím, co potřebuji</li> <li>•Není nijak omezen rozsahem</li> </ul>
<b>Internetová verze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elektronická verze</li> <li>•K dispozici na webových stránkách</li> <li>•V různých podnicích různý rozsah</li> <li>•Části mohou být chráněné heslem</li> <li>•Lze např. rozesílat emailem</li> </ul>

Obrázek 11: Typy podnikatelských plánů

Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.3.1 Struktura podnikatelského plánu

Jak už bylo řešeno výše, podnikatelský plán nemá žádnou „správnou“ pevnou, danou strukturu, kterou by se měl řídit, nicméně většina autorů se shoduje, že by měl obsahovat následující části.



Obrázek 12: Doporučená struktura podnikatelského plánu

Zdroj: Vlastní zpracování dle [15]

### 2.3.1.1 Titulní list

Na titulním listu jsou pouze základní údaje o projektu. Je kladen důraz zejména na formální provedení, neboť z obsahového hlediska se toho moc nedozvíme. Doporučuje se také uvést následující: *“Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora”* [15]



Obrázek 13: Obsah titulní strany

Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.3.1.2 Obsah

Tento bod není nutné příliš vysvětlovat. Na obsah se často zapomíná, což může čtenáře rozladit a ztížit jim tak orientaci v dokumentu. Platí standardní pravidla pro tvorbu obsahu. Měl by být přehledný a měl by maximálně zjednodušovat hledání v dokumentu. Nadpisy by měly být nejvýše do třetí hierarchické úrovně. [15]

### 2.3.1.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

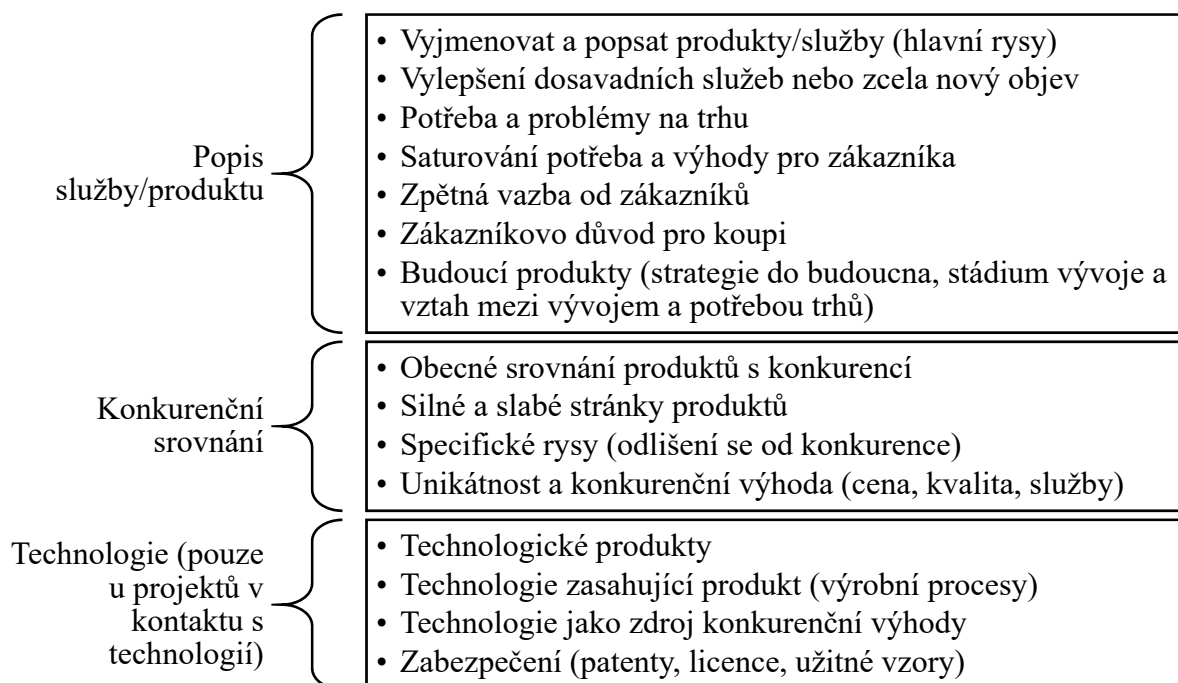
Umisťují se na začátek dokumentu, aby bylo čtenáři od začátku jasné, jakou verzi dokumentu v ruce drží, v jaké fázi rozpracovanosti se dokument nachází, v jaký má rozsah, komu je určen a co je jeho cílem. [15]

### 2.3.1.4 Shrnutí

Shrnutí bývá často mylně zaměňováno s úvodem. Cílem shrnutí je vzbudit zvědavost a zaujmout, vyvolat emoce a vzbudit touhu ve čtenáři číst dál a dozvědět se detaily. Co se týká rozsahu, ten je samozřejmě závislý na typu podnikatelského závěru a na výši požadovaného kapitálu. Shrnutí se píše až na závěr, tedy v době, kdy už máme celý podnikatelský plán napsaný, abychom v něm mohli vypíchnout to nejzajímavější a nejdůležitější. [13; 15]

### 2.3.1.5 Popis podnikatelské příležitosti

V tomto bodě objasníme, v čem vidíme naši podnikatelskou příležitost. Popíšeme, jakou jsme objevili mezeru na trhu, jaký nový technologický princip využíváme atd. a dopodrobna vysvětlíme. V nějaké formě by měly zaznít informace shrnuté v následujícím obrázku. [13; 15]

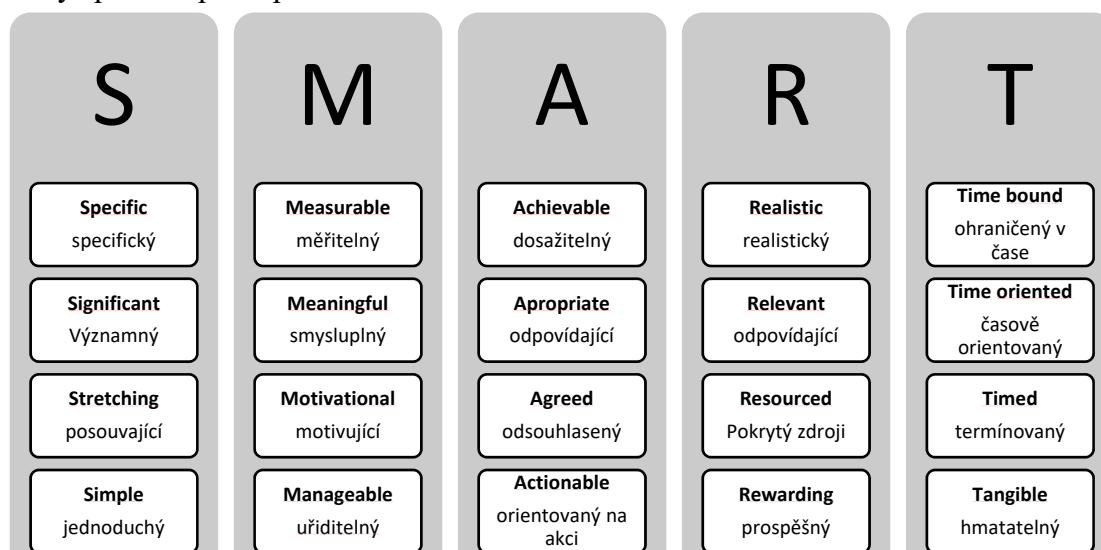


Obrázek 14: Aspekty definující podnikatelskou příležitost

Zdroj: Vlastní zpracování dle [13]

### 2.3.1.6 Cíle firmy a vlastníků

V této části začneme stručným souhrnem historie firmy, uvedeme první formu, vlastnickou strukturu a oblast činnosti. Následně vysvětlíme svoji vizi a od ní se odvíjí i naše cíle. Cíle by měly splňovat princip smart.



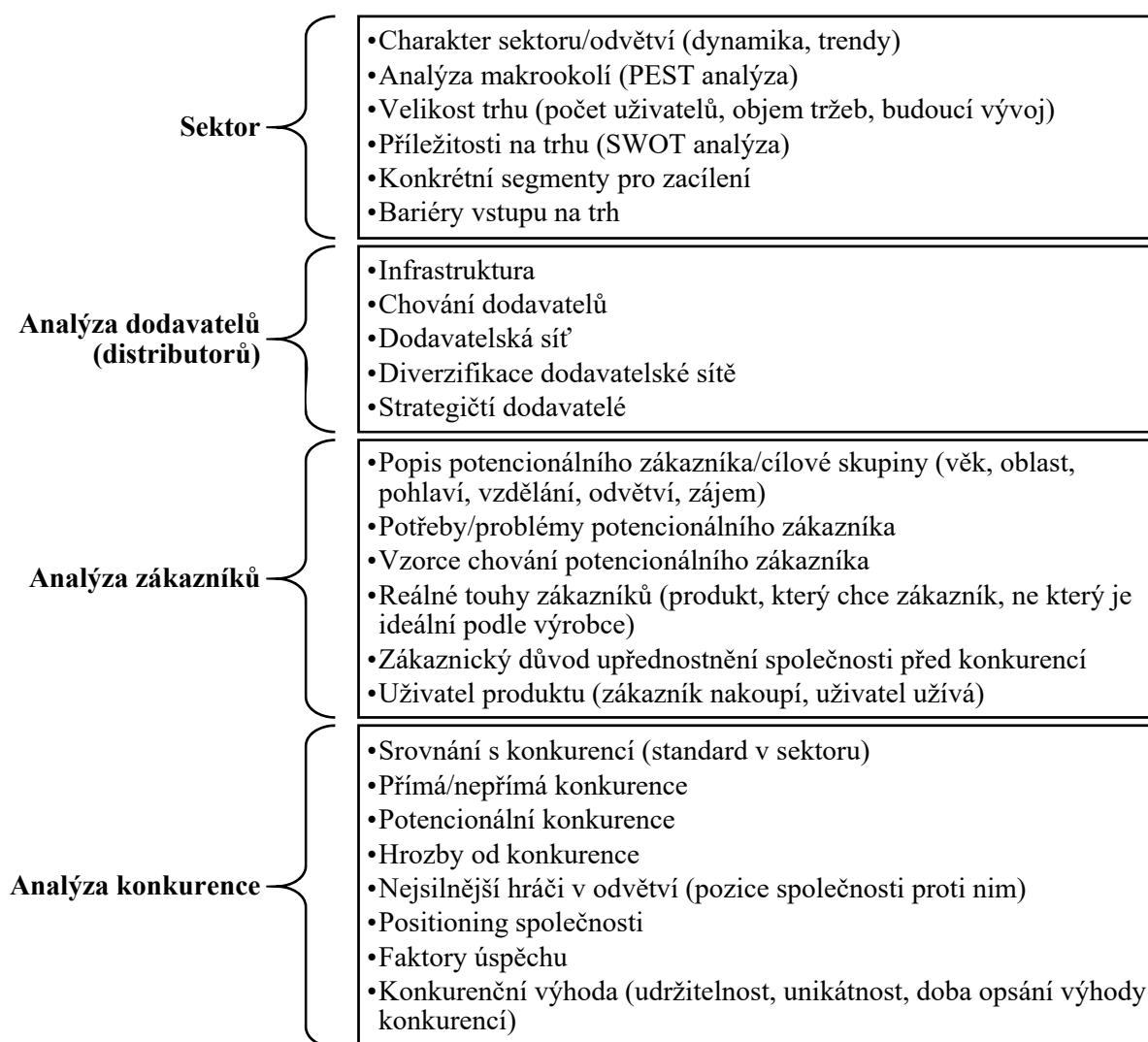
Obrázek 15: Definice SMART cílů

Zdroj: Vlastní zpracování dle [43]

Dále následuje představení a stručný životopis vlastníků, manažerů a cílových osobností v podniku. Uvedeme, jakou roli jednotlivé osoby hrály/hrají při založení a růstu podniku a jak se tato role bude nadále vyvíjet v budoucnu. Tento text je pro investory velmi důležitý, neboť firma stojí více na schopnostech lidí v jejím vedení než na samotných produktech. [15]

### 2.3.1.7 Analýza trhu a konkurence

Analýza tržní příležitosti je jedním z nejdůležitějších kroků při zahájení podnikání a otevírá nám dveře k úspěchu. Ke zdárnému proražení do obchodního světa je potřeba poznat svůj trh z co nejvíce hledisek, a to co nejdokonaleji. Spousta začínajících podnikatelů se domnívá, že tento krok může přeskočit, jelikož pro jejich produkt/službu dle jejich názoru neexistuje konkurence. To ovšem bývá často omyl. [13; 15] Analýze je potřeba podrobit následující body:



Obrázek 16: Analýzy související s potenciálními trhy

Zdroj: Vlastní zpracování dle [15]

### 2.3.1.8 Marketingová a obchodní strategie

Tato část podnikatelského plánu vychází z vize podniku a opírá se o jednotlivé analýzy, výzkumy a zjištěné informace. Každá strategie by měla popisovat sled na sebe navazujících kroků vedoucích k danému cíli. Protože je strategie zaměřena do budoucnosti, nemůže pracovat pouze se současnými informacemi o trhu, ale musí zároveň respektovat trendy. Při tvorbě strategie je vhodné hojně využívat pro názornost grafy a tabulky.

Marketingová strategie by měla být opřena hlavně o marketingový výzkum a zaměřena pouze na určitý segment zákazníků. Čím přesněji je segment definovaný, tím lépe se nám bude strategie tvořit. Důležitá je odpověď na otázku, co je cílem marketingové strategie. Marketing pomáhá budovat značku, tzv. brand a vyvolává v zákazníkovi emoce a napomáhá symbolizovat určité podnikové hodnoty. [13; 15]

Jednotlivé strategické součásti popisuje následující obrázek:



Obrázek 17: Marketingová a obchodní strategie

Zdroj: Vlastní zpracování dle [13]



### 2.3.1.9 Realizační projektový plán

Časový harmonogram veškerých činností souvisejících se startem podnikání a jejich dodavatelské zajištění se nazývá realizační projektový plán, což je velmi důležitý krok při sestavování podnikatelského plánu. Nejdříve jsou určeny veškeré kroky, aktivity a milníky, kterých chceme docílit a termíny, kdy jich má být dosaženo. V tomto plánu se často využívá úsečkový diagram, který zobrazuje plánované činnosti jako úsečky v diagramu. Díky tomuto grafickému znázornění je jasné vidět, kdy která činnost začíná a končí a co na co navazuje. Při finančním plánování můžeme z tohoto diagramu vycházet při odvozování výše a termínů investičních a osobních výdajů. [15]

### 2.3.1.10 Finanční plán

Velmi účinným způsobem, jak přesvědčit čtenáře o efektivnosti podnikatelského plánu, je sestavení přehledného a detailního finančního plánu s finanční analýzou. To ocení zejména investoři a banky. Pro přehlednost a jasnost je vhodné využít grafů a tabulek. Mezi základní veličiny sledované v této části patří příjmy a výdaje, náklady a výnosy, majetek a závazky. Zejména pro začínající podnikatele je důležité si uvědomit, že výdaj není vždy náklad a příjem není vždy výnos. Tři základní výkazy patřící do finančního plánu je plánovaná rozvaha, výsledovka a cashflow.

**Rozvaha** zobrazuje majetek firmy a zdroje financování. Jelikož by měly být výkazy v prvním roce podnikání co nejpodrobnější, doporučuje se sestavit první rozvahu už po prvním půlroce a následně ke každému konci roku.

**Výkaz zisku a ztráty** zobrazuje výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Znovu je vhodné první rok zpracovat podrobněji.

**Výkaz o peněžních tocích (Cashflow)** znázorňuje příjmy a výdaje a informuje nás, zda budeme mít v budoucích obdobích dostatek prostředků na uskutečnění našich plánů.

Všechny tyto výkazy musejí být doplněny **komentářem** a musejí vycházet z dílčích dobře obhajitelných vzájemně provázaných plánů, jako je např. plán prodeje.

Další součástí finančního plánu je **finanční analýza**, a to zejména její poměrové ukazatele. Mezi ty patří ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Ty budou podrobněji popsány v dalších kapitolách.

Po těchto analýzách je vhodné provést výpočet **bodu zvratu**, který odpovídá množství produkce, od kterého je podnik ziskový. Dále je nutné provést vyhodnocení efektivnosti investic pomocí metod doby návratnosti, čisté současné hodnoty nebo vnitřního výnosového procenta (IRR).

Dále nemůžeme zapomenout na způsob **financování** projektu, zejména pokud požadujeme cizí zdroje. Je potřeba definovat jejich výši a popsat termíny a podmínky úhrady.

Finanční plán se obvykle zpracovává ve více variantách a to optimistické, pesimistické a realistické. [13; 15]

#### 2.3.1.11 Předpoklady úspěšnosti a rizika

K určení předpokladů úspěšnosti nám dobře poslouží SWOT analýza, definující slabé a silné stránky podniku, příležitosti a hrozby. Všechny aspekty podnikatelského plánu budou posouzeny z hlediska těchto 4 oblastí.

Riziko je negativní odchylka od cíle a analýzou rizik docílíme jednak identifikování rizik, určení pravděpodobnosti, že nastanou a vytvoření obranných a preventivních mechanismů. [15]

SWOT analýza i rizika budou podrobněji popsány v dalších kapitolách.

#### 2.3.1.12 Přílohy

V přílohách jsou uvedeny veškeré dokumenty, které nebyly zařazeny do jiných sekcí a které nějak s naším podnikáním souvisejí. Rozsah příloh se liší podnik od podniku. Jako příklad může posloužit přiložený obrázek. [13; 15]



Obrázek 18: Obsah příloh podnikatelského plánu

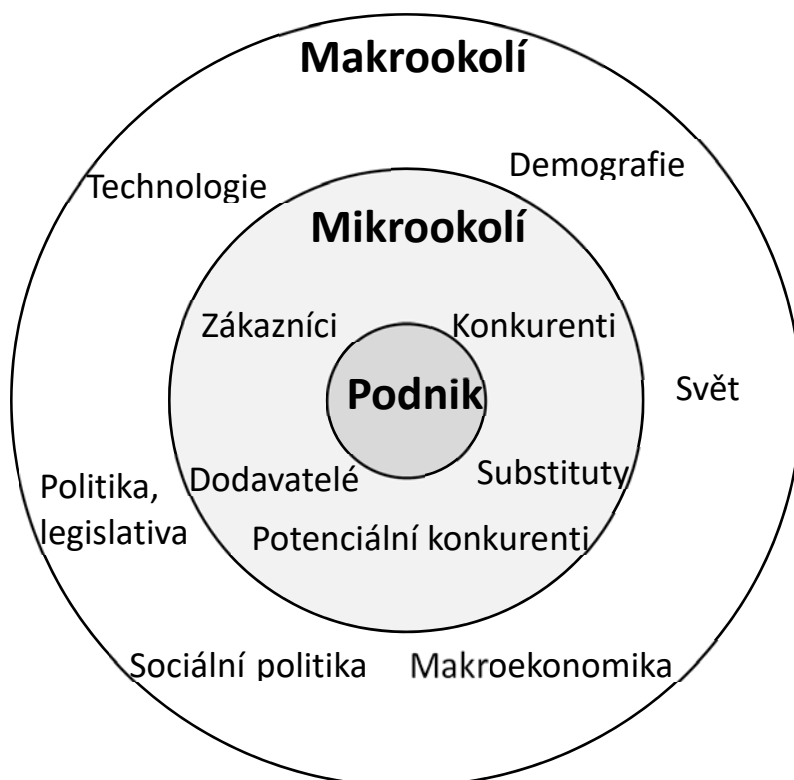
Zdroj: Vlastní zpracování dle [13; 15]

## 2.4 Analýza podnikatelského prostředí

Při realizaci podnikatelského záměru je důležité dlouhodobě sledovat a analyzovat okolí podniku. Jednotlivé faktory okolí totiž významným způsobem ovlivňují naši strategickou pozici a tvoří buď hrozby anebo naopak tržní příležitosti. Okolí podniku dělíme na mikrookolí a makrookolí.

**Mikrookolí** – Zahrnuje zejména analýzu odvětví a analýzu konkurenčního prostředí. Cílem analýzy odvětví je identifikovat faktory způsobující, že je odvětví více či méně atraktivní. Analýza konkurence má za cíl analyzovat konkurenční síly a odkud přicházejí. Většinou je jejich zdroj ve stejném odvětví, někdy však může jít o substituční výrobky nebo služby podniků působících v jiném odvětví. Typickou metodou využívanou k analýze mikroprostředí je Porterův model pěti sil, zkoumající výnosnost odvětví. Vlivy tohoto okolí sehrávají klíčovou roli ve formulaci podnikové strategie.

**Makrookolí** – Tato analýza zkoumá podniku vzdálené okolí, které svojí činností na rozdíl od mikrookolí nemá podnik možnost nějak ovlivnit. Výjimkou jsou samozřejmě velké podniky. Malé podniky mají však možnost na tyto podmínky reagovat a připravovat se na ně a tím pozitivně ovlivnit směr svého vývoje. Typickým zástupcem analýzy makrookolí je PEST analýza. [16]



Obrázek 19: Okolí podniku  
Zdroj: Vlastní zpracování dle [18]

### 2.4.1 PEST Analýza

PEST (*Political, economic, social, technological*) analýza je základní analýzou makrookolí podniku. Zabývá se faktory politickými a legislativními, ekonomickými, sociálními a kulturními a na závěr technologickými. Je součástí strategického řízení a objevuje se pokud se podnik chystá realizovat nějaký velký projekt jako vstup na trh, vybudování továrny nebo představení nového produktu. Je vhodné, aby se na ní podílelo více lidí a jako podklady sloužilo mnoho nezávislých faktů. Její rozsah se liší podnik od podniku v závislosti na jeho velikosti, oblasti podnikání a důvodech užití analýzy. Některé body mohou být proto značně omezeny nebo zcela vypuštěny, jiné naopak rozebrány do nejmenšího detailu.

Existuje mnoho moderních variant přidávajících nebo přehazujících různá písmenka, např. SLEPT, přidávající L jako *legal*, nicméně tento faktor můžeme považovat za zahrnutý již v původní verzi pod P politickým prostředím. Dále se často přidává další E jako *environmental*, kladoucí důraz na životní prostředí. Všechny tyto úpravy se však dají najít v základní verzi této analýzy, tedy PEST, se kterou v této práci budeme pracovat. [17]

Politicko-legislativní vlivy	Ekonomické faktory	Sociálně-kulturní faktory	Technologické vlivy
<ul style="list-style-type: none"><li>• Antimonopolní zákony</li><li>• Ochrana životního prostředí</li><li>• Ochrana spotřebitele</li><li>• Daňová politika</li><li>• Regulace v oblasti zahraničního obchodu</li><li>• Pracovní právo</li><li>• Politická stabilita</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hospodářské cykly</li><li>• Trendy HDP</li><li>• Devizové kurzy</li><li>• Kupní síla</li><li>• Úrokové míry</li><li>• Inflace</li><li>• Nezaměstnanost</li><li>• Průměrná mzda</li><li>• Vývoj cen energií</li><li>• Daňové zatížení</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demografický vývoj populace</li><li>• Změny životního cyklu</li><li>• Mobilita</li><li>• Úroveň vzdělávání</li><li>• Přístup k práci a volnému času</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vládní podpora R&amp;D</li><li>• Celkový stav technologie</li><li>• Nové objevy</li><li>• Změny technologie</li><li>• Rychlost zastarávání</li></ul>

Obrázek 20: PEST analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle [16]

#### **2.4.1.1 Politické a legislativní faktory**

Mezi tyto faktory patří třeba stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v Evropské Unii. Ty pro podniky nepředstavují jen příležitosti, ale také hrozby spojené s různými omezeními. Takovým omezením mohou být kupříkladu daňové zákony, antimonopolní zákony, regulace exportu nebo importu, cenová politika, ochrana životního prostředí, nebo ochrana domácích podnikatelských subjektů.

Všechny tyto normy významně formují rozhodování o budoucnosti podniku. Zejména pro nadnárodně působící podniky nebo podniky chystající expanzi na nové, zahraniční trhy mají vztahy se zbytkem světa obrovský vliv. Tuto ekonomickou aktivitu mohou významně narušit i výsledky voleb. Typickým příkladem je zvolení nového amerického prezidenta Donalda Trumpa, které může vyústit ve změnu preferencí spolupracujících zemí. [16]

#### **2.4.1.2 Ekonomické faktory**

Tyto faktory vycházejí z ekonomického rozvoje a jsou definovány současným stavem ekonomiky. Rozhodování podniku je silně ovlivněno makroekonomickými trendy. Mezi nejvýznamnější faktory zde patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Stejně jako v předchozím bodě tyto faktory představují jak příležitosti, tak hrozby.

Ekonomický růst způsobuje zvýšenou spotřebu a tím zvyšuje množství příležitostí na trhu, může však působit i opačným směrem. Stejně tak úroková míra ovlivňuje celkovou výnosnost podniku a změnami cen kapitálu určuje složení podnikových finančních prostředků a jeho investiční aktivitu. Stejným způsobem funguje i výše inflace, která je základním indikátorem stability ekonomiky. Pro podniky působící na zahraničních trzích bude pak důležitý zejména devizový kurz, určující jejich konkurenceschopnost. Všechny tyto ukazatele spolu velmi úzce souvisí, a proto se jen málokdy prezentují zvlášť.

Zvláštním faktorem v této kategorii jsou rozhodnutí státu týkající se tvorby a dosažitelnosti přírodních zdrojů, nebo poptávka po výrobcích či službách. Stát může na trhu vystupovat jako neporazitelný a neohrožitelný konkurent a je tedy zásadní, aby měl podnik přehled o jeho plánech a postojích v těchto věcech. Důležitá je i znalost mezinárodní ekonomické situace.

To, jakým způsobem mají všechny tyto faktory vliv na podnikání podniku, řeší finanční analýza, která bude podrobněji popsána v dalších kapitolách této práce. [16]

### **2.4.1.3 Sociální a demografické faktory**

Tato část PEST analýzy je pravděpodobně ta nejjednodušší na sestrojení a na získání dat, jelikož ji můžeme takřka celou najít na stránkách Českého statistického úřadu. Tyto faktory odrážejí, jaké mají obyvatelé postoje k životu a jaká je samotná struktura obyvatelstva. Změny demografické struktury například otvírají nové možnosti zejména společností věnujícím se tvorbě produktů nebo služeb pro starší obyvatele, veškerých výrobků souvisejících se zdravím nebo péčí o seniory. Mění se způsob trávení volného času, styl oblékání, objevuje se tlak na vyšší kvalitu osobního života, což se odráží např. v požadavcích zaměstnanců na pružnou nebo zkrácenou pracovní dobu, delší dovolenou a vyšší plat.

Silným novým faktorem je v poslední době také postoj k životnímu prostředí. Podniky musejí své výrobky měnit, upravovat technologické postupy a postarat se o ekologickou likvidaci produktů. S tím souvisí také globální oteplování a např. zákaz používání freonů. Díky tomuto prudkému růstu zájmu o tuto oblast se někdy ekologické faktory vyčleňují z PEST analýzy a věnuje se jim nové samostatné písmenko E (tedy např. PESTE)

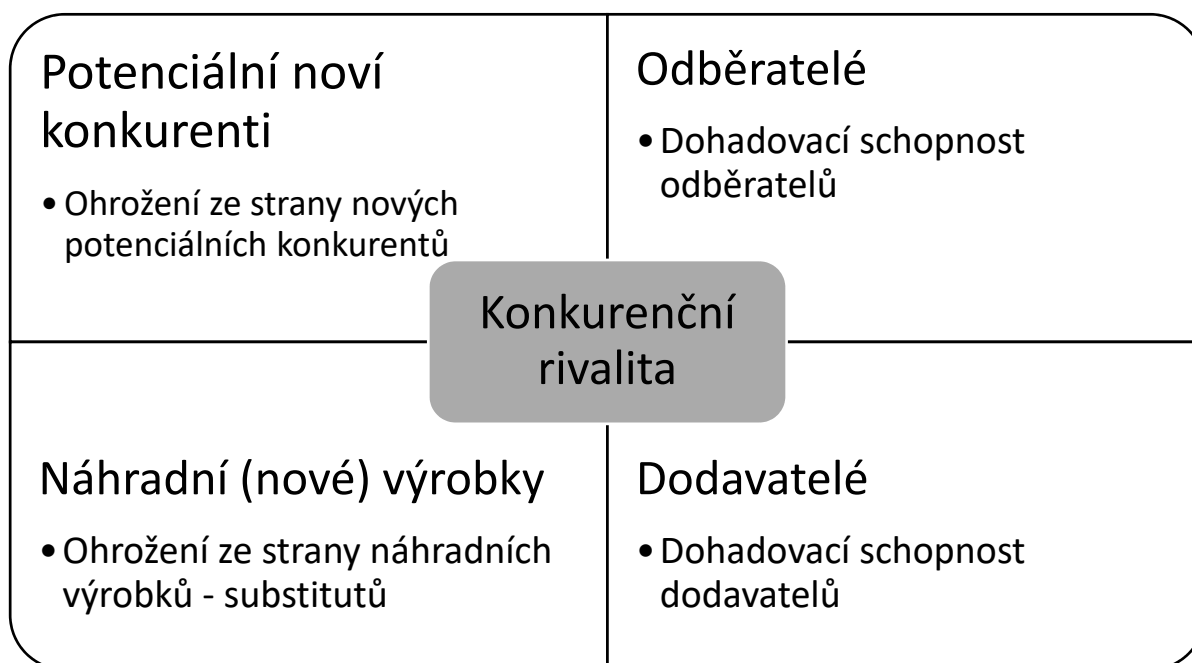
Všechny tyto faktory plynou z kulturních ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích, a etických podmínek života. Podrobné zanalyzování a porozumění trendům v této oblasti velmi pravděpodobně povede k velkému náskoku v konkurenčním boji o zákazníka. [16; 17]

### **2.4.1.4 Technologické faktory**

Tyto faktory jsou podniky zejména v moderní době extrémně důležité, neboť technologie v roce 2016 sviští nemilosrdně kupředu a na nikoho nečekají. Podnik se musí zásadně za každou cenu vyhnout zastaralosti a zaostalosti a prokazovat velmi aktivní inovační činnost, musí být dokonale informován o všech technických a technologických změnách týkajících se postupů a procesů v jeho oboru podnikání. Důvodem je, že v těchto oblastech změny nastávají rychle a neočekávaně a jejich vliv bývá často dramatický. Extrémně důležitou vlastností je proto předvídatost schopností a pravděpodobných vlivů. Je vhodné vypracovat analýzu očekávaných vlivů technického okolí. Příkladem může být například povinnost podniků investovat do technologií, které chrání životní prostředí. [16]

## 2.4.2 Porterova analýza

Porterův model pěti konkurenčních sil patří mezi nejvýznamnější nástroje konkurenční analýzy podniku a strategického řízení. Vytvořil ji Michael Eugene Porter z Harvardské university. Cílem modelu je zjistit konkurenční sílu podniku v daném odvětví a současně díky tomu odhadnout i potenciální ziskovost tohoto trhu. Silná konkurence působí jako hrozba, jelikož má potenciál snížit podniku zisk, naopak slabší konkurence je vnímána jako tržní příležitost, poněvadž představuje možnost dosáhnout vyššího zisku. Aby tohoto cíle šlo dosáhnout, je nutné rozebrat 5 klíčových vlivů, které přímo či nepřímo na konkurenceschopnost podniku působí. Porterova analýza byla vytvořena za účelem nahrazení SWOT analýzy, nicméně v současné době se většinou používají obě. [18; 19]



Obrázek 21: Porterova analýza pěti sil  
Zdroj: Vlastní zpracování dle [18]

### 2.4.2.1 Potenciální konkurenti

Tato síla je velmi důležitá u nově se rozvíjeních progresivních odvětví, které skýtají potenciál vysokého budoucího zisku a kde objem celkového trhu není úplně známý nebo velmi rychle roste. Typickým příkladem takového trhu jsou například chytré telefony.

Potenciální konkurenti si v současné době v daném mikrookolí nekonkurují, nicméně mají schopnost se našimi rivaly velmi rychle stát, pokud učiní rozhodnutí vstoupit na námi okupovaný trh. Čím vyšší je riziko vstupu nových konkurentů, tím vyšší je hrozba snížené ziskovosti pro podniky v tomto mikrookolí a naopak. Vstup nových konkurentů je závislý na tzv. bariérách vstupu na trh, což je řada faktorů bránících prosazení nových podniků v daném

okolí. Velikost těchto bariér je přímo úměrná nákladům nutným k jejich překonání. Bariéry vstupu rozdělil americký ekonom Joe S. Bain do tří základních skupin. [18; 20]

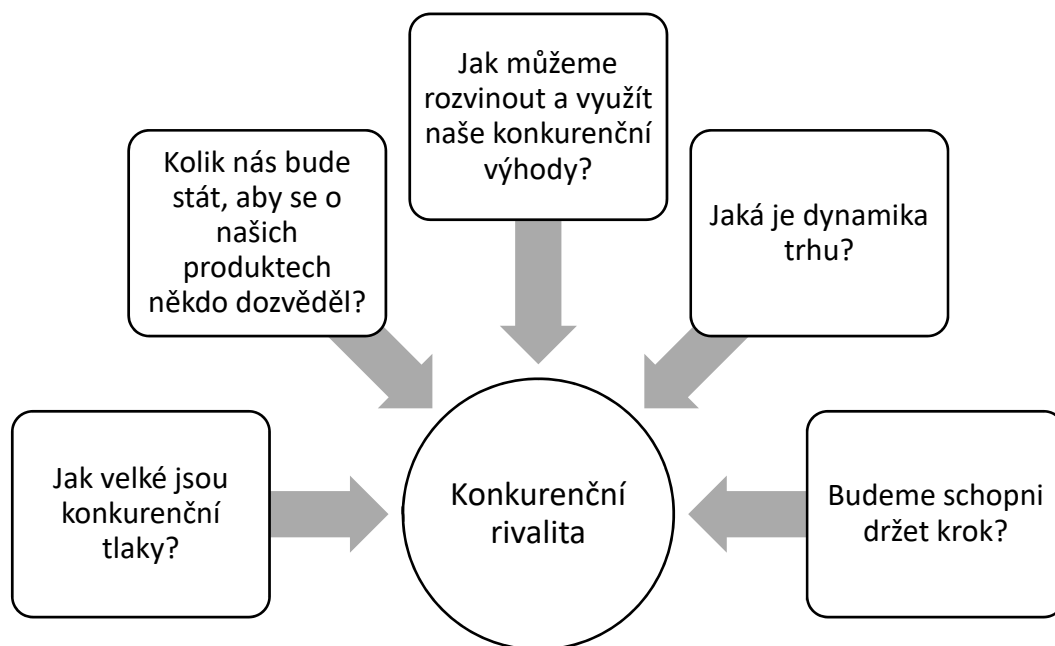
- 1) **Oddanost zákazníků** – Zákazníci mohou preferovat výrobky a služby daného podniku z důvodu kvalitní reklamy, inzerátů, dobrého jména podniku, profesionální péče o zákazníky, patentové ochrany výrobků, vysoké kvality výrobků, inovací, rychlého a spolehlivého poprodejšího servisu atd. Vysoká oddanost současných zákazníků podniku zvyšuje náklady potenciálním konkurentům k překonání těchto preferencí a tím jim způsobuje značné těžkosti při vstupu na tento trh.
- 2) **Absolutní nákladové výhody** – Celkové nižší náklady mohou vyplývat z mnoha různých věcí, např. dokonalejší technologie, zkušenosti, patenty, řízení, existující pracovní síla, materiály nebo přístup k levnějším finančním prostředkům, díky tomu, že banky dávají přednost stávajícím podnikům před potenciálními. Nižší absolutní náklady jsou významná výhoda nad blížící se konkurencí a značně snižuje riziko vstupu nových hráčů.
- 3) **Míra hospodárnosti** – Zde jde o vztah mezi vynaloženými náklady a podílem na trhu. Zdrojem úspor jsou zde třeba fixní náklady rozpuštěné do většího počtu výrobků a služeb, robustnější reklamy a inzerce a množstevní slevy. Vstup nového konkurenta by měl za následek pravděpodobně také zvýšení nabídky výrobků a tím snížení jejich ceny, což pokud mají stávající podniky nižší náklady než nově vstupující konkurent, představuje velmi nebezpečnou bariéru.

Výsledkem empirických průzkumů je, že vstupní bariéry jsou nejdůležitějším faktorem určujícím výnosnost v daném mikrookolí. Proto by se podniky měly snažit uplatňovat strategie vedoucí k získání, a hlavně udržení jedné nebo více z výše zmiňovaných výhod. Výsledkem bude podstatně snížené riziko vstupu nových konkurentů a vyšší potenciální zisk. [18]

#### **2.4.2.2 Současná konkurenční rivalita**

Druhou silou Porterova modelu je rivalita mezi podniky mikrookolí. Její velikost je nepřímo úměrná ceně, kterou si mohou podniky účtovat za své výrobky a služby a velikosti zisku, kterého dosahují. Při posuzování stávající rivality musíme zvážit minimálně otázky znázorněné na následujícím obrázku:





Obrázek 22: Konkurenční rivalita  
Zdroj: Vlastní zpracování dle [20]

Velikost rivality určují 3 základní faktory:

- 1) **Struktury mikrookolí** – jde o velikosti podílů podniků, které na trhu působí. Různé struktury mikrookolí mají různé důsledky pro rivalitu konkurentů.
  - a. Atomizované – Jde o střední nebo velké množství malých podniků bez dominantního hráče. Jsou zde zpravidla nízké vstupní bariéry a malá diferenciací výrobků a služeb. To vede k výraznému vstupu nových podniků na trh v době konjunktury, a naopak k úbytku podniků v době recese, cenovým válkám a celkové nejistotě. Často dost podniků zakončí svou účast bankrotem. Klíčem k přežití v tomto typu okolí je minimalizace nákladů, která současně v době konjunktury poslouží i jako zdroj velkého zisku.
  - b. Konsolidované – to se na rozdíl od atomizovaného vyznačuje menším počtem větších podniků, v extrémním případě může jít i o jediný podnik. Chování podniků v tomto okolí se hůře předvídá. Podniky jsou na sobě vzájemně závislé a konkurenceschopnost jednoho z nich přímo a velmi intenzivně ohrožuje ostatní. Hrozí zde tedy opět možnost cenové války, kdy jednotliví konkurenti snižují ceny za účelem zlikvidovat ostatní. Východiskem může být sledování ceny dominantního podniku, ale je třeba brát zřetel na ilegality smluvního dohodnutí ceny. Častá je v tomto typu okolí i válka pomocí necenových faktorů, tedy diferenciací výrobků a služeb (kvalita, vzhled). [18]

- 2) **Poptávkové podmínky** – rostoucí poptávka vytváří podmínky pro expanzi podniku. Když poptávka roste, tak se zvětšuje potenciální trh buď tím, že přibývá zákazníků anebo tím, že současní zákazníci více nakupují, a naopak klesá, pokud zákazníků ubývá, nebo pokud při stejném počtu z nějakého důvodu nakupují méně.

Rostoucí poptávka je velmi příznivým jevem, jelikož mohou díky ní podniky zvyšovat svůj obrat, ale neohrozit ostatní konkurenty a nezasahovat do jejich podílu na trhu. Nezvyšuje se tak na trhu napětí.

Naopak klesající poptávka zvyšuje rivalitu, jelikož růst se dá v takových podmínkách dosáhnout pouze přebráním části zákazníků konkurenčním podnikům a ty se budou samozřejmě bránit a snažit se udržet svou pozici. [18]

- 3) **Výše výstupních bariér z daného mikrookolí** – výstupní bariéry se stávají problémem až v momentě, kdy v daném okolí začne klesat poptávka. Když jsou totiž bariéry vysoké, podniky zůstanou uvězněny v této nepříjemné situaci. Základní 3 typy výstupních bariér jsou:

- Investice do zařízení, které se nedají použít k jinému účelu a nejdou prodat
- Emocionální chování, kdy podniky odmítají ze sentimentálních důvodů odejít
- Vztahy mezi jednotkami podniku, způsobující, že pokud obrat jednotky v jednom mikrookolí klesá, obrat druhé jednotky v jiném okolí roste. [18]

POPTÁVKOVÉ PODMÍNKY	
	<p>poptávka se snižuje</p> <p>poptávka se zvyšuje</p>
VÝSTUPNÍ BARIÉRY	<p>Velká hrozba přebytku kapacity</p> <p>Příležitost zvýšit ceny prostřednictvím dohodnutých cen a rozšíření činností</p>
	<p>Mírná hrozba přebytku kapacity</p> <p>Příležitost zvýšit ceny prostřednictvím dominantního postavení a expanzních operací</p>

Obrázek 23: Poptávkové podmínky a výstupní bariéry  
Zdroj: [18]

### **2.4.2.3 Odběratelé**

Naši zákazníci, kupující, mohou představovat hrozbu za předpokladu, že tlačí cenu našich produktů nebo služeb dolů, vyžadují vysokou kvalitu nebo kvalitnější servis. To je příčinou vyšších výrobních nákladů. Slabí kupující tedy představují příležitost zvyšovat ceny a dosahovat většího zisku. Silní kupující docílí opačného efektu. Síla kupujících roste s následujícími faktory:

- V okolí se nachází velké množství malých producentů, a naopak malé množství větších odběratelů
- Kupující nakupují ve velkém
- Kupující má při objednávkách na výběr z více dodavatelů a tím tlačí cenu dolů
- Existuje možnost nakupovat od více podniků současně
- Kupující mají možnost vyrobit si své vstupy sami [18]

### **2.4.2.4 Dodavatelé**

Dodavatelé nám mohou způsobovat problémy, pokud jsou schopni nám zvyšovat ceny, což nás přinutí buď přistoupit na nižší kvalitu nebo tuto cenu zaplatit. V obou případech je důsledkem pokles zisku. V opačném případě vzniká příležitost snižovat cenu nebo od dodavatele požadovat vyšší kvalitu. Síla dodavatelů roste s následujícími faktory:

- Dodávané výrobky mají málo nebo žádné substituty
- Okolí podniku není pro dodavatele důležité, neexistuje tlak na snížení cen nebo zvýšení kvality
- Problematický přechod mezi dodavateli, dodavatelé jsou příliš diferencovaní. Vzniká závislost podniku na daném dodavateli
- Hrozba vertikální integrace dodavatelů do podnikového mikrookolí
- Neschopnost vertikální integrace samotných podniků [18]

### **2.4.2.5 Substituty**

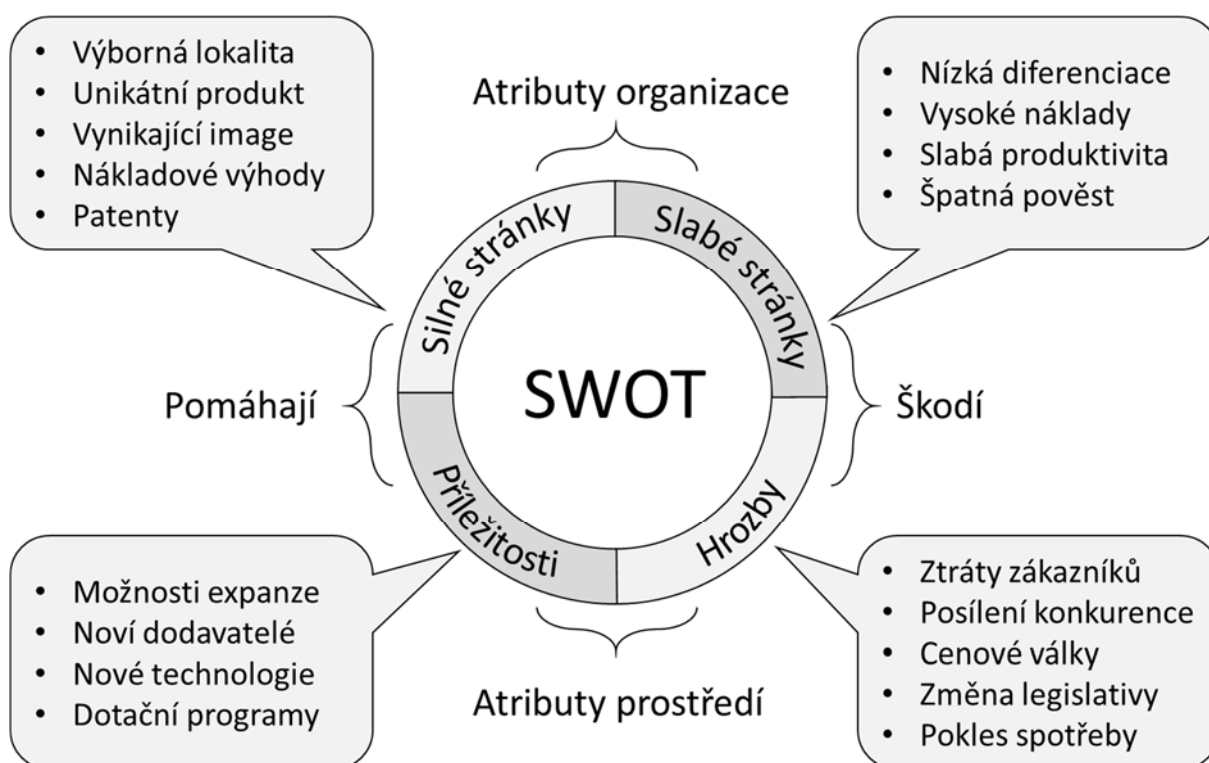
Pokud existují blízké substituty k poskytovaným výrobkům a službám podniku, vzniká hrozba snižující ceny, za které je podnik schopný tyto statky prodávat a tím klesá zisk podniku. Pokud naopak neexistují žádné nebo jen limitované množství vzdálenějších substitutů, pak vznikají podmínky ke zvýšení ceny a tím i zisku. Strategie každého podniku by měla počítat s využitím těchto výhod. [18]

### 2.4.3 SWOT

SWOT analýza je jednou ze základních metod strategické analýzy. Zkratka je složena ze čtyř anglických slov: Strengths (Silné stránky), Weaknesses (Slabé stránky), Opportunities (Příležitosti) a Threats (Hrozby) a jejím úkolem je právě zanalyzovat tyto 4 faktory a vyvodit z nich důsledky.

Silné a slabé stránky podniku mají tu vlastnost, že se jedná o takzvané interní faktory neboli vnitřní vlivy. To znamená, že vznikají uvnitř podniku a ten je tedy svým chováním a rozhodnutími může ovlivňovat. Mezi vlivy ovládající silné a slabé stránky patří např. lidský kapitál, zkušenosti, duševní vlastnictví společnosti, vybavení nebo kapacity.

Naopak příležitosti a hrozby se řadí do vnějšího prostředí, což znamená, že je podnik svým chováním ovlivňovat nemůže. Cílem této analýzy je identifikovat příležitosti a odhalit rizika, které by tento rozvoj mohly znemožnit a připravit se na ně. Hrozby bohužel podnik nemůže snížit, ale včasnou a správnou přípravou může snížit jejich dopad na podnik. Mezi vnější faktory patří například demografické vlivy, kulturní a ekonomické faktory, technologické prostředí, politika a samozřejmě konkurence. [21; 22]



Obrázek 24: SWOT analýza s příklady jednotlivých faktorů

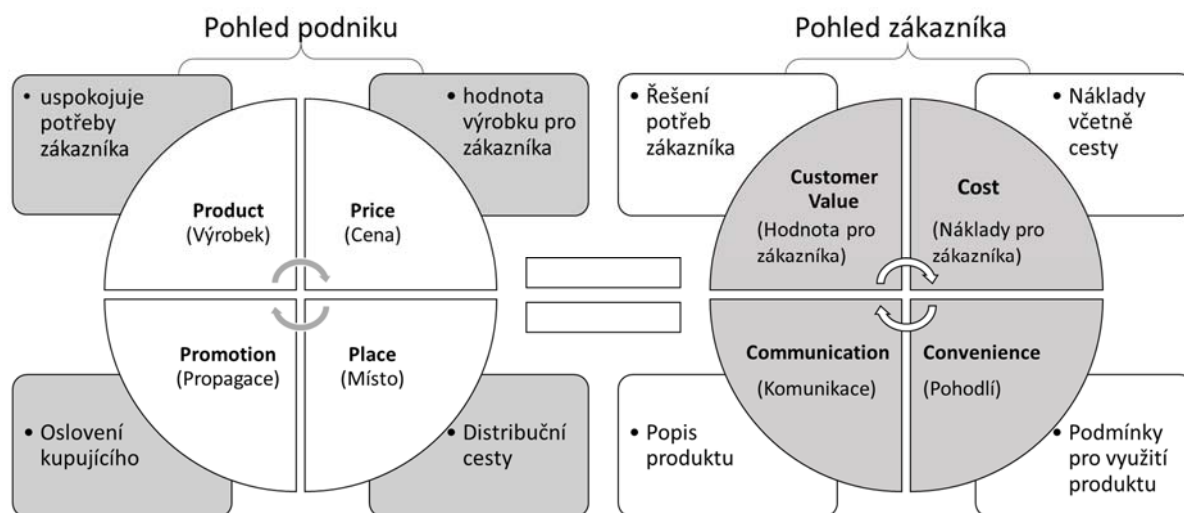
Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.5 Marketingová strategie

Jedná se o důležitý proces mířící k efektivní alokaci podnikových prostředků. Cílem podniku je být úspěšný a získat co největší podíl na trhu. Z toho důvodu by se měla jeho marketingová strategie soustředit hlavně na zákazníka a na uspokojování jeho potřeb, jelikož je to právě zákazník, který pro podnik představuje tržby a jedině od spokojeného a loajálního zákazníka můžeme očekávat dlouhodobý zisk. Jde vlastně o vyjádření dlouhodobých záměrů společnosti. Jednotlivé marketingové strategie potom slouží k tvorbě marketingového plánu.

### 2.5.1 Marketingový mix

Jedná se o spojení čtyř marketingových nástrojů, které podnik používá k dosažení svých cílů. Vyvinul jej v roce 1949 Neil Borden. Jeho součástí jsou 4 P – product, price, promotion a place. Toto je takzvaný základní marketingový mix, který byl v pozdějších letech různými dalšími autory nadále upravován a vyvíjen a například pro služby byl vyvinut model přidávající další 3 P – People, Process a physical evidence. Nevýhodou tohoto modelu je to, že představuje pouze pohled podniku, a proto byl Robertem F. Lauterbornem doplněn o 4 C – Customer Value, Communication, Convenience a Cost. Tyto faktory se dívají na stejný problém, tentokrát však očima zákazníka. Vztah mezi těmito dvěma skupinami znázorňuje následující obrázek:



Obrázek 25: Marketingový mix z pohledu podniku a zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování

Důvodem rozšíření modelu je, že i firmy, které se striktně řídily standardním modelem 4 P, začaly v moderní době krachovat. Důvodem je stáří modelu a jeho optimalizace pro jinou dobu a pro prodávání již vyrobeného produktu, zatímco model 4 C se soustředí na přizpůsobení produktu zákazníkům a takzvanou kustomizaci, která je v moderní době mnohem důležitější. Zákazníci totiž už přesně vědí, co mají vlastně po trhu chtít a kolik by to mělo stát. [23; 24]

### 2.5.1.1 Product

Produkt, výrobek nebo služba je nejdůležitější součástí marketingového mixu, jelikož bez něj ty ostatní vlastně vůbec nedávají smysl. Jedná se o cokoliv, co lze nabídnout na trhu, slouží ke spotřebě a uspokojuje zákaznickovy tužby nebo přání. Cílem správného produktu je, aby zákazníkovi poskytoval určitou výhodu. Je důležitý rozlišovat mezi výhodou a pouhou vlastností. Výhoda je něco, co zákazníkovi ušetří čas, peníze, uspokojí jeho ego, prestiž nebo pohodlí a splní tuto funkci lépe než produkt konkurenční.

Při přemýšlení o produktu si musíme uvědomit, že každý má svůj životní cyklus, každý jinak dlouhý a s různými specifikacemi, nicméně obecně musíme počítat s následujícími fázemi a těm i přizpůsobit strategii:

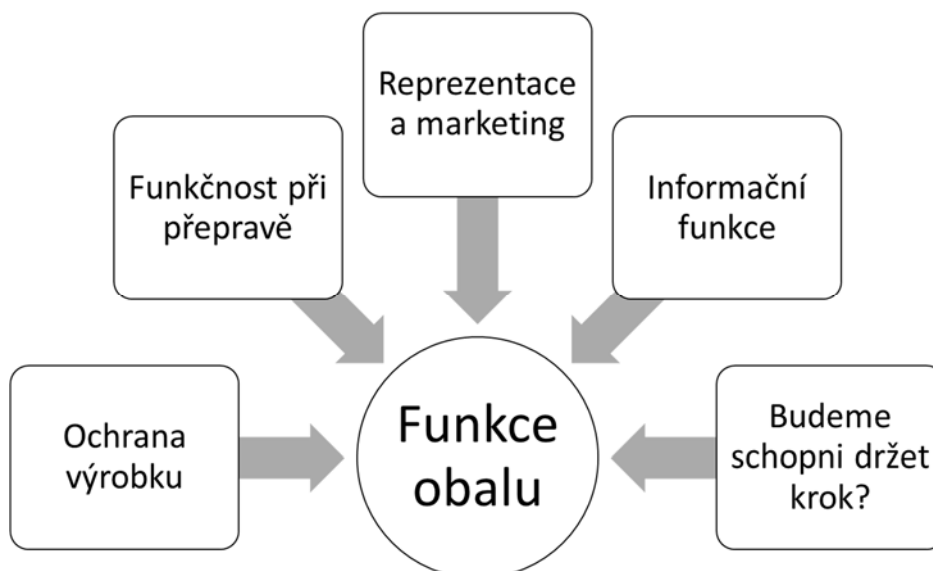
- 1) **Zavádění** – V této fázi je nutné zařídit, aby se zákazníci o existenci produktu vůbec dozvěděli, a proto je tato fáze spojena hlavně s velkými marketingovými náklady, jejichž účelem je zákazníky přimět k zakoupení našeho produktu.
- 2) **Růst** – V této fázi si náš produkt již vydobývá svůj podíl na trhu. První zákazníci jsou spokojeni, doporučují ho dál a postupně jej zkoušejí noví a noví lidé. To je ten pravý čas začít přemýšlet nad snižováním nákladů na dodání.
- 3) **Zralost** – Nyní už je trh naším výrobkem nebo službou víceméně nasycen a většinu finančních prostředků bychom měli věnovat vylepšování našeho produktu a zbavit ho veškerých zbývajících nežádoucích vlastností, abychom si udrželi naše stálé zákazníky
- 4) **Úpadek** – V této fázi zákazníci již výrazně ztrácejí zájem o náš produkt a přecházejí buď ke konkurenci nebo k jinému z našich produktů. Pokles může mít různou rychlost v závislosti na různých faktorech jako je technologie nebo zacílení na jiné trhy. V dlouhodobém horizontu je však potřeba sestavit strategii, která již s tímto produktem nepočítá

Při tvorbě produktu je také samozřejmě důležitá kvalita. Ta má 2 podkategorie. Jsou jimi **úroveň kvality a konzistentnost**. Úroveň kvality určuje, jaké bude produkt plnit funkce, např. trvanlivost, spolehlivost, přesnost a jiné očekávané vlastnosti. Naproti tomu konzistentnost určuje, do jaké míry výrobek odpovídá námi stanovenému standardu a jestli nemá vady.

Jako doplněk kvalitního produktu nesmí chybět pěkné logo. To slouží k jednoznačné identifikaci buď našeho podniku nebo konkrétního výrobku nebo služby. Logo by mělo být jednoduché a snadno zapamatovatelné, nejlépe symbol nebo velmi povědomý tvar. Mělo by se jednat o něco pozitivního, navozujícího příjemné pocity v zákazníkovi. Tyto pocity budou

potom asociovány právě s naším podnikem nebo produktem. Logo způsobuje, že má zákazník k produktu důvěru a vzbuzuje v něm pocit jistoty a obeznámenosti. [25; 23]

Součástí fyzického produktu musí být také obal. Ten plní řadu funkcí. Nejdůležitější z nich jsou znázorněny na následujícím obrázku:



Obrázek 26: Funkce obalu produktu  
Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.5.1.2 Price

Stanovení správné výše ceny je extrémně důležitým a někdy překvapivě náročným krokem při sestavování marketingového mixu. Je totiž ovlivňován mnoha faktory, jako je konkurence, počet zákazníků, typ a velikost našeho podniku, vyjednávací síly popsané v předešlých kapitolách atd.

Při tvorbě ceny jsou využívány 2 základní strategie a to:

- 1) **Nákladová strategie** – V této metodě nejdříve analyzujeme, kolik nás vlastně produkt nebo služba stojí. Nesmíme zapomenout počítat se všemi i na první pohled přehlíženými náklady jako fixní náklady, různé režie, mzdy, marketing atd. K takto určené hodnotě přičteme námi požadovaný zisk a vznikne nám cena.

Nevýhodou této strategie je ovšem absolutní nerespektování trhu a jeho cen. Cena totiž musí být přijata zákazníky. Pokud bude příliš vysoká, odejdou ke konkurenci. Proto tuto strategii lze využít pouze, pokud máme na trhu monopolní postavení nebo jsme velká společnost, poskytující velká množství a schopná ovlivňovat ceny. Tato strategie se tedy jeví jako velmi nevhodná pro malé a střední podniky na hustě konkurenčně obsazeném trhu.

- 2) **Tržní strategie** – tato strategie je pro malé a střední podniky mnohem vhodnější než ta předchozí, jelikož přímo vychází ze situace na daném trhu. Její podstatou je vlastně převzetí ceny stejných nebo obdobných produktů nacházejících se na podnikem okupovaném trhu. Po stanovení ceny je odhadnut přibližný roční objem prodeje a z těchto čísel je vykalkulován zisk. Poté je třeba vyhodnotit, jestli zisk odpovídá námi požadované úrovni. Pokud ano, pak je vše v pořádku a jsme hotoví. Pokud ne, je třeba pozměnit prodejní cenu, znovu odhadnout objem prodeje a opět vypočítat zisk a vyhodnotit, zda jeho výše odpovídá požadavkům a tento proces opakovat tak dlouho, dokud nedosáhneme zisku, který potřebujeme.

Pokud ani po vícenásobném opakování výše zmíněného procesu nedocílíme žádaného výsledku, máme na výběr ze tří možností. Buď můžeme revidovat naše analýzy a zkontrolovat, zda jsme nepřehlédli cesty ke zvýšení objemu prodeje, zákazníky, trhy nebo marketingovou strategii. Další možností je samozřejmě snižování nákladů. Poslední možnost je inovovat náš produkt a tím pádem nabízet našim zákazníkům jinou hodnotu, jíž bude odpovídat i vyšší cena, která má potenciál nám vytvořit požadovaný zisk. [25; 23]

### 2.5.1.3 Place

Místo nebo také distribuce je základní složkou marketingového mixu. Jedná se o způsob, jak spojit našeho zákazníka s produktem na správném místě, ve správném čase a množství. Distribuční rozhodování je jednou ze součástí strategického plánování a musí brát v potaz potřeby našich zákazníků.

Spojení mezi výrobcem a zákazníkem představují distribuční cesty. Ty můžeme dělit na přímé a nepřímé.

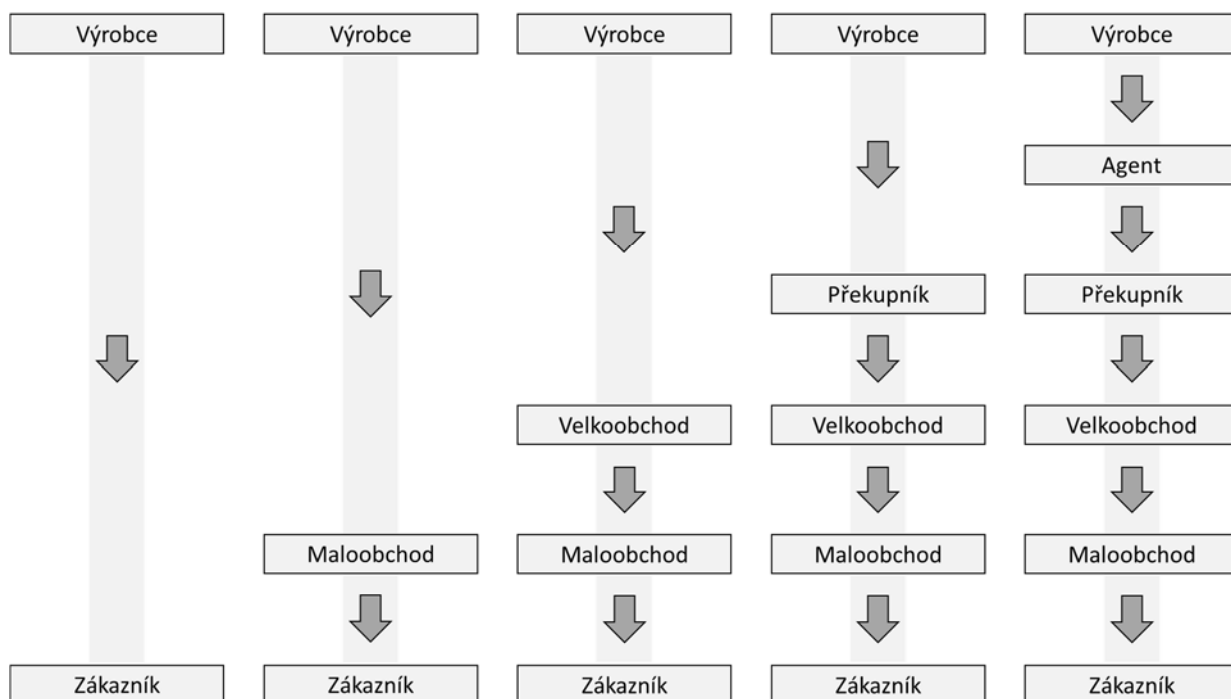
- 1) **Přímé distribuční cesty** – Pokud mezi výrobcem a spotřebitelem neexistuje mezičlánek, pak se jedná o tzv. přímou distribuční cestu. Její výhodou je přímý kontakt se spotřebitelem, rychlá a účinná zpětná vazba a nižší náklady uspořené díky absenci mezičlánků.  
Bohužel má i své nevýhody. Jsou jimi obtíže při prezentaci výrobku, nutnost navázat velký počet kontaktů s partnery a také jistá neekonomičnost dodávek zboží vzdáleným zákazníkům.
- 2) **Nepřímé distribuční cesty** – Jakmile mezi výrobcem a zákazníkem existuje mezičlánek, už se jedná o nepřímou distribuční cestu. Mezi její výhody patří možnost



využití zkušeností prostředníků v jednání se zákazníkem a menší množství povinností, které se v tomto případě rozdělí mezi mezičlánky.

Nevýhodami může být ztráta kontroly nad zbožím, problémy s informacemi, závislost na mezičláncích, riziko neplnění plateb apod.

Různé typy distribučních cest znázorňuje následující obrázek:



Obrázek 27: Typy distribučních cest

Zdroj: Vlastní zpracování

K získávání zprostředkovatelů jsou využívány 2 metody. **Metoda tlaku a metoda tahu.** Tlak spočívá v marketingových aktivitách od výrobce směřovaných na zprostředkovatele. Metoda tahu naopak funguje tak, že výrobce působí na spotřebitele a ti potom zpětně na zprostředkovatele, kde se po výrobku ptají a vtáhnou jej do jeho nabídky.

Existují celkem 3 typy distribuce. **Intenzivní distribuce**, kde zboží je přístupné na všech prodejnách. **Selektivní distribuce**, ta využívá mezičlánků, ale zboží se prodává jedna omezeném počtu míst. A nakonec **exkluzivní distribuce**, která se týká luxusního a podobného zboží. V tomto případě bývá v jedné oblasti jen jeden distributor a ten si velmi důkladně vybírá svůj mezičlánek. [26]

#### 2.5.1.4 Promotion

Marketingová propagace, komunikační mix, propagační mix nebo „promo“ jsou různé názvy pro tu samou aktivitu. Jedná se o oslovení zákazníka a předání určitého sdělení. Komunikační mix je často zaměňován s reklamou. Ta však tvoří jen něco málo pod 20 % celkové propagace. Existuje 5 základních nástrojů komunikačního mixu:

##### 1) Reklama

Může být placená nebo neplacená. Jde o formu propagace služby, výrobku, podniku, myšlenky nebo značky s cílem zvýšení prodeje.

###### Výhody

Dovoluje nám zákazníka zastihnout v takovou dobu a na takových místech, kde bychom ho osobně zastihnout nemohli. Poskytuje obrovské množství forem a zpracování. Je schopný vytvořit našemu podniku jakoukoli image. Nabízí velmi nízké náklady na přímý kontakt reklamy se zákazníkem.

---

###### Nevýhody

Je problematické ji zacílit na konkrétní skupinu zákazníků jinak než geograficky. Sděluje značně omezené množství informací. Současná přesycenost reklamou způsobuje, že na ni lidé méně a méně reagují. Neposkytuje zpětnou vazbu. Vysoké náklady na její výrobu i prezentaci (například v televizi).

---

##### 2) Vztahy s veřejností

Často nazývané anglickým výrazem public relations nebo jen zkráceně PR je neosobní forma komunikace, která má vyvolávat kladné vztahy veřejnosti k našemu podniku.

###### Výhody

Nižší náklady než u reklamy. Vzbuzuje mnohem větší důvěru než reklama, protože není považováno za komerční.

---

###### Nevýhody

PR se musí vyhodnocovat dlouhodobě, neboť se výsledky nedostaví hned. Musíme počítat se zkreslením informací, v důsledku využití zprostředkovatelů.

---

##### 3) Podpora prodeje

Nejčastěji ji můžeme vidět jako různá cenová opatření, jejichž cílem je stimulovat potřebu nákupu zboží. Typickým příkladem jsou akce 2+1 zdarma apod.

#### Výhody

Podněcuje naše zákazníky k nákupu.  
Nabízí okamžitou zpětnou vazbu.  
Zatraktivňuje výrobek.  
Lze jednat velmi rychle.

---

#### Nevýhody

Výhody trvají jen po dobu akce, nemají dlouhodobý účinek.

---

### 4) Osobní prodej

Jedná se o setkání tváří v tvář se zákazníkem nebo zákazníky. Jeho cílem je realizace prodeje.

#### Výhody

Dovoluje nám personalizovat komunikaci podle jednotlivých zákazníků.  
Je zde naprosto přesné zacílení na konkrétního zákazníka.  
Komunikace je obousměrná  
Je možné přesvědčit zákazníka k dalším nákupům.

---

#### Nevýhody

Představuje větší časovou investici.  
Jsou s ním spojeny vysoké mzdové náklady.

---

### 5) Přímý marketing

Jedná se o adresnou komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Bývá uskutečňována po telefonu, pomocí pošty nebo třeba emailem.

#### Výhody

Jednoduché získání a zaměření cílové skupiny.  
Buduje dlouhodobé vztahy mezi prodávajícím a kupujícím.  
Snadno se měří dosažené výsledky  
Jednoduše se kontroluje.  
Dá se rychle reagovat na ohlasy našich zákazníků.

---

#### Nevýhody

Vyžaduje technickou podporu a databázi s kontaktními informacemi o zákaznících.  
Emailová komunikace může být považována za spam.  
Vysoké personální náklady.

---

## 6) Internetová komunikace

Komunikace pomocí internetu sice nepatří do prvků komunikačního mixu, nicméně jelikož se v posledních letech využívá více a více a její prostředí je tak specifické, objevují se tendence přestat vnímat internet jen jako komunikační kanál, ale přiřadit ho k tradičním prvkům komunikačního mixu. [27]

### Výhody

Neexistuje geografické omezení.  
Komunikace probíhá oběma směry.  
Náklady nezávisí na vzdálenosti.  
Pro zákazníka představuje internet minimální aktivitu.  
Internet může zákazníka provést celým procesem nákupu.

### Nevýhody

Cílová skupina je zatím stále úzká, ale velmi rychle se rozšiřuje.

---

### 2.5.1.5 People

Lidé jsou první z doplňkových součástí marketingového mixu. Stejně jako ostatní prvky z modelu 7P se objevují zejména v sektoru služeb. Lidmi jsou myšleny všechny osoby hrající v procesu poskytování služeb nějakou roli, která ovlivňuje vnímání kupujícího. Dělí se tedy hlavně na zaměstnance a zákazníky.

- 1) **Zaměstnanci** – U služeb, které jsou založeny na osobním kontaktu a vztazích hrají zaměstnanci velmi důležitou roli. Zejména pokud se jedná např. o poradenství. Proto je velmi důležité, aby měli zaměstnanci dostatečné schopnosti a dovednosti k poskytování těchto služeb. Z pohledu zaměstnavatele je potřeba zaměstnancům poskytnout možnost profesního rozvoje.
- 2) **Zákazníci** – Poctivým průzkumem trhu je potřeba zjistit, jestli se zde nachází dostatečné množství zákazníků, kteří poptávají naše produkty nebo služby. V zákaznících je třeba po dobu celého trvání služby vytvářet pozitivní emoce, což může výrazně ovlivnit jejich další chování. [28]

### 2.5.1.6 Process

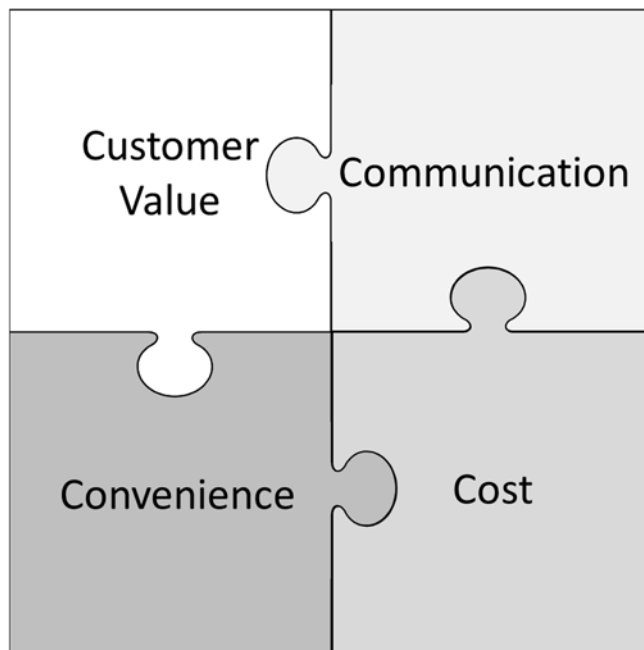
U procesů probíhajících v podniku řešíme dva faktory, a to komplexnost a rozmanitost. Úpravami těchto dvou veličin můžeme upravovat firemní procesy. Můžeme zvýšit standardizaci snížením rozmanitosti, přizpůsobit naše služby požadavkům jednotlivých zákazníků, a tedy naopak zvýšit rozmanitost, specializací snížit komplexnost nebo rozšířením nabídky a universálností docílíme zvýšení komplexnosti. Tyto úpravy mají samozřejmě i vliv na cenu, kde samozřejmě každé zjednodušení procesů vede k úsporám a naopak. [29; 30]

### 2.5.1.7 Physical evidence

Zabývá se prostředím, ve kterém je služba poskytována a kde probíhá interakce mezi prodávajícím a kupujícím. To, jakým způsobem zákazník vnímá prostředí, v němž se poskytování služby odehrává má značný význam na jeho celkový dojem a budoucí chování. Další drobné detaily jako jsou uniformy zaměstnanců, vizáž webových stránek, brožurky atd. působí stejným způsobem. Stejně jako obal u výrobku, prostředí služby pomáhá vytvářet obraz o podniku a může nás odlišit od konkurence. [31]

### 2.5.1.8 4 C

Jak již bylo zmíněno výše, 4 C marketingového mixu se zabývají stejnými problémy jako 4 P, ale řeší je z pohledu nikoliv firmy, ale našeho zákazníka. Posloupnost dějů udává, jak s nimi budeme pracovat:



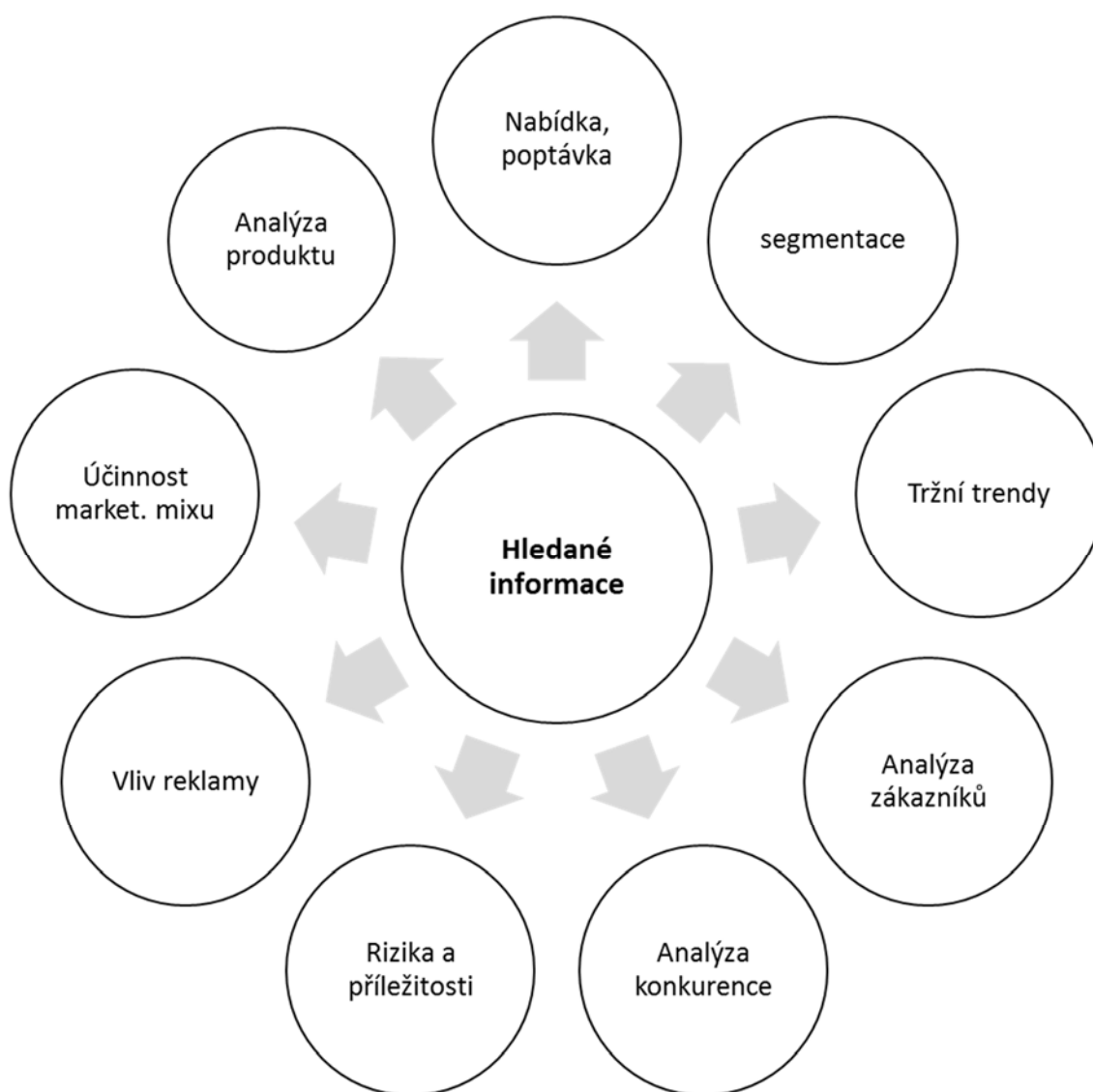
Obrázek 28: 4 C marketingového mixu  
Zdroj: Vlastní zpracování

- 1) **Customer value** – na prvním místě je tvorba hodnoty pro zákazníka. Zákazník si přirozeně mezi produkty na trhu vybere ten, který mu přinese nejvyšší hodnotu. Musíme si uvědomit, že zákazník se setkává s obrovským množstvím nabízených produktů každý den a kterýkoliv z nich uspokojuje nějakou z jeho potřeb nebo přání. Skutečná hodnota produktu nebo služby pro zákazníka představuje rozdíl mezi náklady, které vynaložil na jeho získání a užitek, který plyne z jeho vlastnění nebo užívání. Proto je důležité, aby byla zákaznickova očekávání splněna, ideálně předčena. Potom odchází zákazník domů spokojený. [24]
- 2) **Communication** – Komunikace obecně patří k velmi důležitým činnostem a to nejen ve vztahu k zákazníkům. Pokud ji podnik nezvládá, tak bez ohledu na kvalitu produktu a ostatních věcí může počítat s problémy. Cílem podniku je se zákazníkem komunikovat co nejvíce a příjemným a pro zákazníka sympatickým způsobem. Cílem komunikace je co nejpřesněji identifikovat zákaznickovy potřeby a na základě toho mu co nejlépe vyhovět. Důležité je nejen získávat informace od zákazníků, ale také podávat informace jim o nás. Zákazníci bývají totiž často velmi citliví na to, jaké informace a v jaké formě jsou jim podniky prezentovány.  
  
Z dlouholetých pozorování bylo zjištěno, že zatímco spokojený zákazník většinou svou radost moc nešíří, pouze pokud služba významně předčila jeho očekávání, obvykle se svěří v průměru třem lidem, nespokojený zákazník se průměrně zmíní až deseti lidem. V moderní době sociálních sítí je tento nepoměr ještě důležitější a obzvláště v začátcích podnikání mohou mít nespokojení zákazníci významný vliv na další formování podniku. [24]
- 3) **Convenience** – Pohodlí a komfort jsou dalšími důležitými faktory při jednání se zákazníkem. Cílem je vytvořit v něm ty nejlepší pocity. Cílem je odstranit veškeré problémy, které by pro zákazníka mohly nastat buď při získávání nebo samotném užívání našeho produktu. [24]
- 4) **Cost** – tento faktor představuje cenu. Nicméně se nejedná o cenu produktu, ale o celkové náklady, které musí zákazník na získání produktu nebo služby vynaložit. Musíme sem započítat nejen samotnou cenu produktu ale i náklady například na cestu nebo cenu času stráveného pořizováním. To vše se podepisuje na tom, jestli si zákazník pořídí daný produkt u nás nebo u konkurence. [23]

### 2.5.2 Marketingový průzkum

Jedná se o metodu určenou k získávání informací o trhu, které mají vliv na rozhodování o podniku. Na základě výstupů tohoto průzkumu jsou pak založeny marketingová, ale i celopodniková strategie. Takto utvořené strategie mají mnohem větší potenciál k vytvoření konkurenční výhody.

Cílem průzkumu je zjistit, po čem lidé touží, jakým způsobem nakupují, co ovlivňuje jejich rozhodování, vliv ceny (zejména její změny) na jejich chování atd.



Obrázek 29: Okruhy zájmu marketingového průzkumu

Zdroj: Vlastní zpracování

Marketingový průzkum se dělí na kvalitativní a kvantitativní. Kvantitativní průzkum zpravidla oslovuje velké množství lidí, dělí se na pozorování, experiment a průzkum. Kvalitativní

výzkum obvykle oslovuje méně lidí a pídí se spíše po důvodech a příčinách chování. Patří sem např. hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor nebo brainstorming.

Marketingový průzkum má celkem 5 fází:

- 1) **Definice problému** – Toto je nejdůležitější část výzkumu. Podnik musí mít jasno, čeho chce vlastně výzkumem dosáhnout, jaké budou výstupy a jak přesně jej zaměřit.
- 2) **Sestavení plánu** – Poté následuje sestavení plánu výzkumu kvalifikovaným marketingovým manažerem. V této fázi jsou také odhadnuty náklady.
- 3) **Sběr dat** – Data mohou být sesbírána některou z výše zmíněných metod. V této práci bude využit dotazník, což je formulář ke zjištění přesných a úplných informací.
- 4) **Analýza dat** – V této části se zjišťuje např. četnost jednotlivých odpovědí, střední hodnoty, závislosti jednotlivých veličin atd. Metody jsou vybrány podle cíle průzkumu a jsou realizovány pomocí počítačových programů, (např. MS excel 2016).
- 5) **Zpracování a prezentace** – Výsledky by měly být nejen přehled jednotlivých odpovědí a jejich zastoupení, ale hlavně učiněné závěry a doporučení. Měly by být prezentovány v jasné, stručné a pochopitelné a uživatelsky přívětivé formě, třeba pomocí tabulek a grafů. [32]

## 2.6 Financování

Pro založení podniku potřebujeme jisté finanční zdroje, kterými budeme pokrývat prvotní náklady, než se dostaneme do ziskové fáze. Zdrojů financování podniku je celá řada a dají se členit podle více kritérií. Mezi základní kritéria patří rozdělení na vlastní a cizí kapitál, nebo z pohledu času na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, nebo například podle původu na externí a interní apod.

Mezi nejvýznamnější vlastní zdroje patří vklad vlastníka nebo vlastníků, vygenerovaný zisk a odpisy. Naopak mezi cizími zdroji najdeme třeba úvěr, půjčky od rodiny či přátel, anebo leasing. V této kategorii existuje mnohem více možností, ale pro náš případ s nimi nebudeme v této práci pracovat. Jedná se o emise dluhopisů, státní dotace, faktoring, forfaiting atd.

Významným vlastním interním zdrojem financování jsou odpisy, i když se v jejich případě nejedná o příjem hotovosti. Vyjadřují opotřebení našeho majetku a započítávají se jako náklad do ceny produktů a vracejí se podniku tržbami za tyto produkty. Výhodou odpisů je daňová uznatelnost čili nám snižují daňovou povinnost.



### 2.6.1 Úvěr

Bankovní úvěry jsou jednou z nejčastěji využívaných možností při rozjezdu financování. Bankovní úvěry jsou určeny nejen pro podnikatele, ale i pro fyzické osoby. Jejich princip je velmi jednoduchý. Banka poskytne podnikateli jistý finanční obnos a ten je povinen jej za bankou stanovených podmínek vrátit. Odměnou bance je úrok, který závisí na riziku, že podnikatel svému závazku nedostojí, zajištění atd. [33; 34]

Stejně jako financování obecně, bankovní úvěry můžeme členit do mnoha kategorií. Uvedu zde alespoň některé z nich:

Dle splatnosti	Dle účelu	Dle zajištění	Dle typu výplaty
<ul style="list-style-type: none"><li>• Krátkodobé</li><li>• Střednědobé</li><li>• Dlouhodobé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provozní</li><li>• Investiční</li><li>• Překlenovací</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zajištěné</li><li>• Nezajištěné</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hotovostní</li><li>• Bezhotovostní</li></ul>

Obrázek 30: Členění úvěrů

Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.6.2 Leasing

Jedná se o přenechání práva užívat majetek, ať už hmotný nebo nehmotný, ze strany pronajímatele (leasingové společnosti nebo výrobce) ve prospěch podnikatele, ať už se jedná o fyzickou nebo právnickou osobu. Leasing je velmi specifická forma financování, jelikož podnikatel není vlastníkem pronajímané věci a ten se tudíž neprojeví v jeho rozvaze. V současné době patří leasing mezi nejčastější formy financování dlouhodobých zájmů podniku.

Leasing je možné dělit podle více hledisek, ale pro účely této práce nás bude zajímat hlavně leasing finanční a operativní:

- 1) **Finanční leasing** – Vyznačuje se tím, že po uplynutí doby pronájmu přechází majetek do vlastnictví nájemce. Tím, že je leasingová společnost po celou dobu vlastníkem onoho předmětu, snižuje se tak významně její riziko, pokud by nájemce nebyl schopen splácet. V české legislativě se bohužel o finančním leasingu nedočteme. Bývá nazýván jako finanční pronájem s následnou koupí najaté věci.
- 2) **Operativní leasing** – Liší se od finančního hlavně tím, že po skončení doby pronájmu předmět nepřechází na nájemce, ale zůstává ve vlastnictví výrobce nebo leasingové

společnosti (pronajímatele). Dalším znakem je, že bývá obvykle krátkodobější. Doba pronájmu obvykle nepřekračuje ekonomickou životnost předmětu. Posledním rysem je, že opravy a údržbu platí obvykle pronajímatel, na rozdíl od finančního leasingu. [33; 34]

## 2.7 Finanční analýza

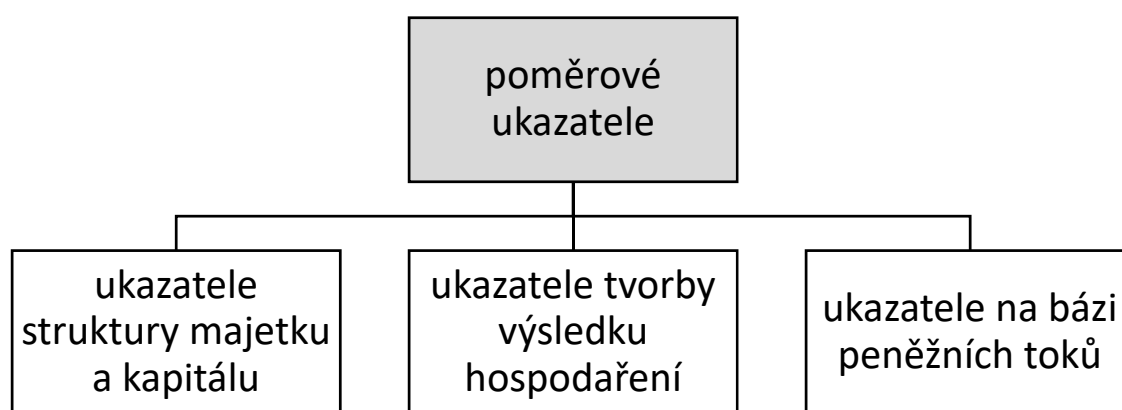
Je to jeden z nejvýznamnějších způsobů, jak provést diagnózu finančního hospodaření každé společnosti. Jejím cílem je tedy komplexní zhodnocení finanční situace. V této práci si shrneme z důvodu úspory rozsahu jen poměrové ukazatele finanční analýzy.

### 2.7.1 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele (financial ratios) patří k nejpoužívanějším ukazatelům finanční analýzy. Důvodů je hned několik. Vycházejí ze základních účetních výkazů, tedy informací dostupných i pro externího analytika. Dají se dobře využít při mezipodnikovém srovnávání. Existuje jich takřka neomezené množství a záleží jen na zkoumaném problému a konkrétním analytikovi, který ukazatel využije.

Poměrové ukazatele se vypočítají, jak už název napovídá, jako poměr jedné účetní položky (nebo součtu několika z nich) k jiné účetní položce (nebo součtu několika z nich) základních účetních výkazů (tedy rozvahy, výsledovky, cashflow).

Poměrové ukazatele můžeme členit více způsoby. Jeden z nich je znázorněn na následujícím obrázku:



Obrázek 31: Členění poměrových ukazatelů dle výkazů, ze kterých je čerpáno

Zdroj: Vlastní zpracování

Každá skupina je zaměřena na jeden z hlavních účetních výkazů. Ukazatele struktury majetku a kapitálu vycházejí z rozvahy a zkoumají především likviditu a zadluženost. Ukazatele tvorby výsledku hospodaření jsou sestaveny na základně výsledovky a zkoumají náklady, výnosy, výsledek hospodaření a oblast, ve které byl vygenerován. Ukazatele na bázi peněžních toků zkoumají úvěrovou způsobilost.

Nejčastěji se však poměrové ukazatele člení podle jednotlivých oblastí finančního hospodaření podniku do následujících skupin:

- **Ukazatele rentability**
- **Ukazatele likvidity**
- **Ukazatele aktivity**
- **Ukazatele zadluženosti**
- **Provozní (výrobní) ukazatele**
- **Ukazatele na bázi cashflow**

Podle tohoto členění si podílové ukazatele rozebereme v následujících podkapitolách.

#### **2.7.1.1 Rentabilita**

Ukazatele rentability (profitability ratios), někdy též označované jako ukazatele výnosnosti, jsou pravděpodobně nejpoužívanějšími poměrovými ukazateli. Obecně jde o podíl výsledku hospodaření s některým druhem kapitálu nebo tržbami. Za výsledek hospodaření můžeme dosazovat tři různé hodnoty a záleží na analytikovi a účelu analýzy, který si vybere. Jedná se o:

- **EBIT** (Earnings before interest and taxes) – Zisk před zdaněním a nákladovými úroky
- **EAT** – (Earnings after taxes) – Zisk po zdanění (čistý zisk)
- **EBT** – (Earnings before taxes) – Výsledek hospodaření před zdaněním

Obecně lze říci, že by hodnoty všech ukazatelů rentability měly v čase růst. U některých z nich bývají uvedeny doporučené hodnoty.

Mezi nejpoužívanější ukazatele rentability patří:

**ROI** (Return on investments) – Rentabilita vloženého kapitálu

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}}$$

Vyjadřuje kolik haléřů (nebo procent) zisku podnik dosáhl z jedné investované koruny. Hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat ideálně nad 15 %, rozmezí 12 % až 15 % také není špatné. Při hodnotách pod 12 % je třeba zbystřit. Ukazatel je vhodný k porovnávání podniků s různým stupněm zdanění a zadlužení.

**ROA** (Return on assets) – Rentabilita celkového kapitálu

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Celková aktiva}}$$

*„Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány.“ [35, s. 52]*

Výsledná hodnota ROA se porovnává s oborovým průměrem. Obecně se dá také říct, že hodnoty ukazatele nad 10 % jsou považovány za uspokojivé.

**ROE** (Return on (common) equity) – rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Měří výnosnost kapitálu vloženého vlastníky. Opět můžeme použít formulaci, že ukazatel udává, kolik haléřů (nebo procent) zisku podnik dosáhl z jedné investované koruny. Hodnoty by se měly pohybovat několik procent nad hodnotami dlouhodobých vkladů u bank. Rozdíl těchto hodnot se nazývá prémie za riziko.

**ROS** (Return on sales) – Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

*„Ukazatel vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Zisk je vztažen k tržbám, jako k nejdůležitější položce výnosů u nefinančních společností.“ [36, s. 98]*

Tento ukazatel je vhodné porovnávat s oborovým průměrem. Jsou-li hodnoty nižší než oborový průměr, znamená to, že ceny jsou příliš nízké a náklady příliš vysoké.

**ROC** (Return on costs) – Rentabilita nákladů

$$ROC = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \Rightarrow 1 - \text{rentabilita tržeb}$$

Jak je z rovnice patrné, jedná se o doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb. Udává, kolik haléřů musí podnik vynaložit na 1 Kč tržeb.

**ROCE** (Return on capital employed) – Rentabilita celkového investovaného kapitálu

$$ROCE = \frac{\text{Hospodářský výsledek po zdanění} + \text{nákladové úroky}}{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}}$$

Ukazatel vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti. Vyjadřuje zhodnocení všech aktiv financovaných dlouhodobým kapitálem. [36; 35]

### 2.7.1.2 Likvidita

Likvidita je schopnost podniku splácet své závazky, a je tedy podmínkou solventnosti. Obecný tvar ukazatelů likvidity vypadá následovně:

$$\text{likvidita} = \frac{\text{Čím je možno platit}}{\text{Co je nutno zaplatit}}$$

Nedostatek likvidity způsobí, že podnik není schopen využít příležitostí na trhu, nebo není schopen hradit své závazky, což může vést k bankrotu. Na druhou stranu příliš vysoká míra likvidity znamená, že jsou finanční prostředky vázány v aktivech, která nejsou využívána, a tím se snižuje rentabilita.

**Běžná likvidita** (likvidita 3. stupně, current ratio)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé dluhy}}$$

Vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Pro správnou vypovídací hodnotu je potřeba odečíst neprodejné zásoby a nedobytné pohledávky.

Doporučené hodnoty leží v rozmezí 1,5 – 2. Příliš nízká hodnota je riziková, příliš vysoká naopak zbytečně drahá.

**Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech**

$$\text{Podíl ČPK na OA} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}}{\text{Oběžná aktiva}}$$

Vyjadřuje krátkodobou finanční stabilitu podniku. Doporučené hodnoty leží v rozmezí 0,3 – 0,5.

**Pohotová likvidita** (likvidita 2. stupně, acid test)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Výrazně nízká hodnota pohotové likvidity může ukazovat nadměrnou váhu zásob v rozvaze společnosti. Doporučené hodnoty leží v rozmezí 1 – 1,5.

**Okamžitá likvidita** (likvidita 1. stupně, cash ratio)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Doporučené hodnoty se v různých literaturách liší. Nejčastěji leží v rozmezí 0,2 – 0,5. V jiné literatuře se však můžeme dočíst, že „pro okamžitou likviditu platí doporučená hodnota 0,9 – 1,1. Tento interval je přejat z americké literatury. Pro Českou Republiku bývá toto pásmo rozšiřováno v dolní mezi, kde některé prameny uvádí hodnotu 0,6 a podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu jsou hodnoty ještě nižší, a to 0,2“ [35, s. 49] [35]

### 2.7.1.3 Aktivita

Ukazatele aktivity, někdy též označované jako ukazatele řízení aktiv, měří, jak je firma aktivní v nakládání se svými prostředky. Aktivita podniků se dá měřit pomocí **obratů** (obratovosti) jednotlivých položek aktiv či pasiv, nebo pomocí **doby obratu** aktiv či pasiv.

**Obrat (celkových) aktiv**

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva (celková)}}$$

Udává počet obrátek celkových aktiv v tržbách za daný časový interval (zpravidla za rok). Hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 1,6 – 3. Nižší hodnoty značí přebytek majetku a s ním související nadbytečné náklady, a tedy klesající zisk. Příliš vysoké hodnoty naopak znamenají nedostatek majetku, a tedy riziko odříkat výhodné zakázky.

**Obrat stálých aktiv (Obrat dlouhodobého majetku)**

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}}$$

Udává počet obrátek stálých aktiv v tržbách za rok. Hodnoty by měly být vyšší než u předchozího ukazatele. Stejně jako obrat celkových aktiv je ovlivněn mírou odepsanosti majetku. Vlivem využívání leasingu bývá tento ukazatel silně nadhodnocen.

### **Obrat zásob**

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Udává počet obrátek zásob v tržbách za rok. Hodnoty by měly být co nejvyšší. Porovnávají se s oborovým průměrem. Příliš nízké hodnoty v kombinaci s vysokou likviditou znamenají zastaralost zásob.

### **Doba obratu zásob**

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \cdot 360$$

Udává průměrný počet dnů do doby spotřeby nebo prodeje zásob. Hodnoty je nutné porovnat s oborovým průměrem. Měly by být co nejnižší a ideálně se dále snižovat.

### **Doba obratu pohledávek**

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \cdot 360$$

Vyjadřuje dobu, po kterou musí podnik čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Porovnává se s dobou splatnosti faktur a s oborovým průměrem. S příliš vysokou hodnotou tohoto ukazatele roste potřeba úvěrů a tím i náklady.

### **Doba obratu závazků**

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \cdot 360$$

Vyjadřuje dobu od vzniku závazku do jeho splacení. Hodnoty by měly být stejné nebo trochu vyšší než doba obratu pohledávek. [35; 36]

#### **2.7.1.4 Zadluženost**

Ukazatele zadluženosti (financial leverage ratios) vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Určitá míra zadlužení je pro podnik příznivá, neboť cizí kapitál je díky daňovému štítu

levnější než vlastní. S rostoucím zadlužením však roste riziko, a proto je nutné najít optimální poměr vlastních a cizích zdrojů. Určení optimální finanční struktury ve smyslu určení vhodné skladby zdrojů financování patří mezi nejtěžší a nejdůležitější úkoly finančního řízení.

### **Celková zadluženost**

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Tento ukazatel bývá také označován jako ukazatel věřitelského rizika. Doporučené hodnoty by měly dosahovat 30 % - 60 %. Opět záleží na odvětví a schopnosti splácet úroky.

### **Koeficient samofinancování**

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Jde o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti. U zdravých firem by se měla hodnota podle zlatých pravidel pohybovat okolo 50 %. Spodní hranicí potom bývá hodnota 30 %. Opět ovšem záleží na odvětví.

### **Doba splácení dluhů**

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{Provozní cashflow}}$$

Vyjadřuje dobu, za kterou podnik zvládne z finančního cashflow splatit své dluhy. Hodnota by měla meziročně klesat.

### **Úrokové krytí**

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Vyjadřuje schopnost podniku splácet úroky. Při hodnotě ukazatele 1 sice podnik zaplatí úroky, ale už nezbude na nic jiného. Bankovní standart je zhruba 3. Literatura uvádí optimální hodnotu vyšší než 5. Úspěšné podniky obvykle dosahují hodnot 6-8.

### **Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem**

$$\text{Krytí Dlouhodobého majetku VK} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$



Hodnota tohoto ukazatele větší než 1 znamená, že podnik kryje vlastním kapitálem i oběžná aktiva. Dlouhodobý majetek, nebo alespoň jeho velká část, by měl být kryt vlastními zdroji.

### **Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji**

$$\text{Krytí dlouho. majetku dlouh. zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouh. cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Podobně jako u předchozího ukazatele by měly být hodnoty vyšší než 1. Zlaté pravidlo financování nám říká, že dlouhodobý majetek by měl být krytý dlouhodobými zdroji. Příliš vysoké hodnoty také nejsou dobré. Je to sice bezpečnější strategie, ale dražší. [35; 36; 37]

### **2.7.1.5 Cashflow**

#### **Rentabilita tržeb (z CF)**

$$\text{Rentabilita tržeb CF} = \frac{\text{Provozní cashflow}}{\text{Tržby}}$$

Vyjadřuje schopnost podniku vytvářet finanční přebytky potřebné pro posilování pozice podniku, k udržení nebo získání finanční nezávislosti a k obsluze kapitálu.

#### **Stupeň oddlužení**

$$\text{Stupeň oddlužení} = \frac{\text{Provozní cashflow}}{\text{cizí kapitál}}$$

Vyjadřuje schopnost podniku vyrovnávat vzniklé závazky vlastní finanční silou. Minimální hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 20 % – 30 %. Ukazatel by měl mít rostoucí trend. [35]

### **2.7.1.6 Provozní ukazatele**

#### **Produktivita z přidané hodnoty**

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Ukazatel udává, jak vysoký podíl přidané hodnoty připadá na 1 zaměstnance. Pozitivní je růst ukazatele v čase.

#### **Produktivita z výkonů**

$$\text{Produktivita z výkonů} = \frac{\text{Výkony}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Ukazatel udává, jak vysoký podíl výkonů připadá na 1 zaměstnance. I tento ukazatel by měl v čase růst.

### Nákladovost výnosů

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy}}$$

Vyjadřuje, jak moc jsou výnosy zatíženy náklady. Ukazatel by měl klesat. [35; 36]

## 2.8 Bod zvratu

Bod zvratu (anglicky break-even point), v češtině označován někdy také jako mrtvý bod, kritický bod rentability, nulový bod, body krytí nákladů, zkráceně BZ nebo BEP je bod, od kterého podnik vytváří zisk. Díky správné analýze bodu zvratu můžeme zjistit minimální množství výroby potřebné k zajištění rentability, určit minimální využití výrobních kapacit, aby výroba nebyla ztrátová, zjistit jaké maximální náklady na výrobu výrobku si můžeme dovolit, aby nedocházelo ke ztrátě anebo určit objem výroby, při kterém firma dosahuje maximální zisk.

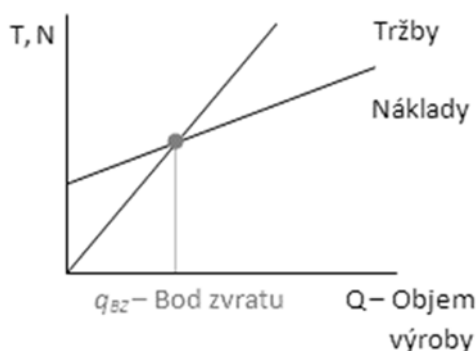
Bod zvratu se vypočítá podle následujícího vzorce:

$$Q_{bz} = \frac{F}{c - v}$$

Kde **F** jsou fixní náklady

**v** jsou variabilní náklady na jednotku produkce a

**c** je cena za jednotku [38]



Obrázek 32: Bod zvratu  
Zdroj: [38]

## 2.9 Analýza rizik

Riziko je složitý pojem, který má mnoho definic. Obecně jej můžeme chápat jako vystavení nepříznivým okolnostem, ale existuje i celá řada dalších definic:

- Možnost vzniku ztráty nebo nezdaru
- Různorodost výsledků a nejistota jejich dosažení
- Odchylka mezi skutečnými a očekávanými výsledky
- Pravděpodobnost jiného výsledku, než jaký očekáváme atd.

Rizik existuje celá řada a nemusí se vždy jednat jen o ekonomické riziko. Může se jednat například o tyto druhy rizik:

- Politické
- Teritoriální
- Bezpečností
- Právní
- Předvídatelná a nepředvídatelná
- Specifická – odbytová, manažerská, pojišťovací atd.

S rizikem se v podniku můžeme vypořádat několika metodami. Mezi základní z nich patří přesunutí (transfer), zadržení (retence), vyhnutí se, redukce rizika pojištění. Podle pravděpodobnosti a tvrdosti rizika můžeme rozhodnout, jakým stylem se s rizikem vypořádáme. [39] Tato různá řešení znázorňuje následující tabulka:

*Tabulka 1: Metody řešení rizika*

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	<b>Vyhnutí se, redukce</b>	<b>Pojištění</b>
Nízká tvrdost	<b>Retence a redukce</b>	<b>Retence</b>

Zdroj: [39]

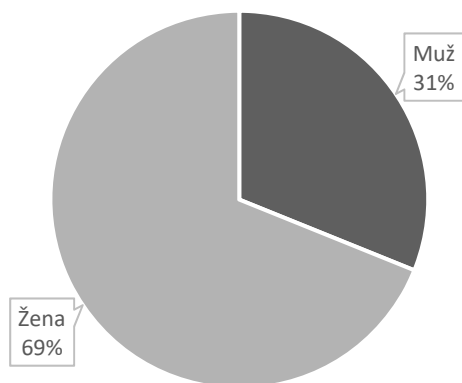
Tímto tématem končí teoretická část práce a nyní se přesuneme k analytické části.

### 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

#### 3.1 Trh a konkurence

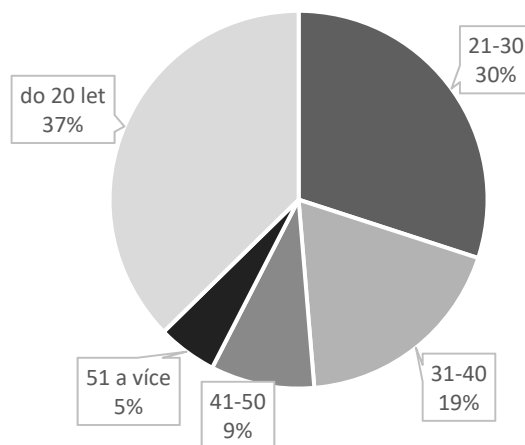
K analýze trhu byla použita metoda dotazníkového šetření. Dotazník, který nalezneme v příloze této práce, byl zveřejněn na stránkách nejpočetnější prostějovské facebookové skupiny „Prostějov bez cenzury“ a zde visel několik měsíců. V průběhu této doby jej postupně vyplnilo 451 Prostějovanů, což představuje přibližně 1 ‰ celé prostějovské populace čili dle mého názoru dostatečně reprezentativní vzorek.

Ukázalo se, že většinou respondentů byly ženy. Bylo jich 310 z celkového počtu respondentů.



Graf 1: Zastoupení jednotlivých pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

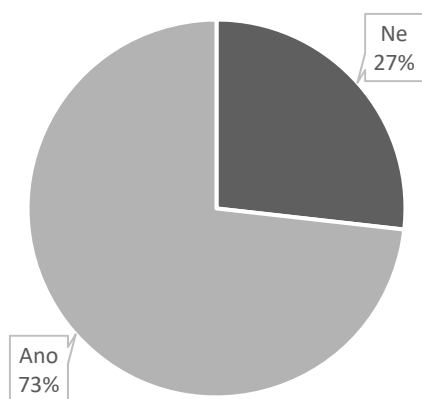


Graf 2: Věková struktura respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

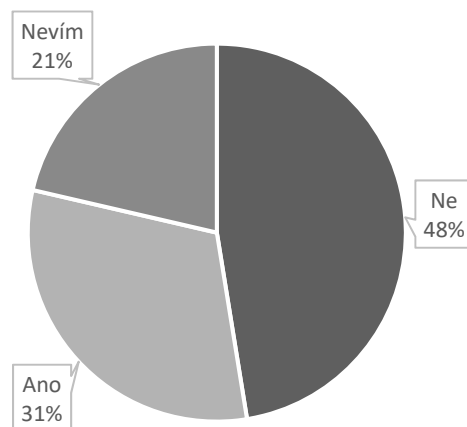
Co se týká věkového rozložení, většinou odpovídali mladí lidé do 30 let, což je přesně ta skupina, která nás nejvíce zajímá, jelikož právě od této skupiny můžeme očekávat, že budou naši posilovnu navštěvovat po mnoho let.

Je příjemným zjištěním, že drtivá většina respondentů se zajímá o zdravý životní styl, což z nich dělá výborné adepty pro návštěvu naší posilovny. Současně si jen polovina z nich myslí, že v současné době žije zdravě, což je jistě impulzem ke změně.



*Graf 3: Zajímáte se o zdravý životní styl?*

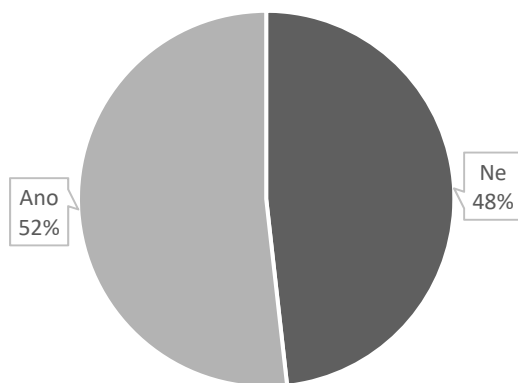
Zdroj: Vlastní zpracování



*Graf 4: Myslíte si, že žijete zdravě?*

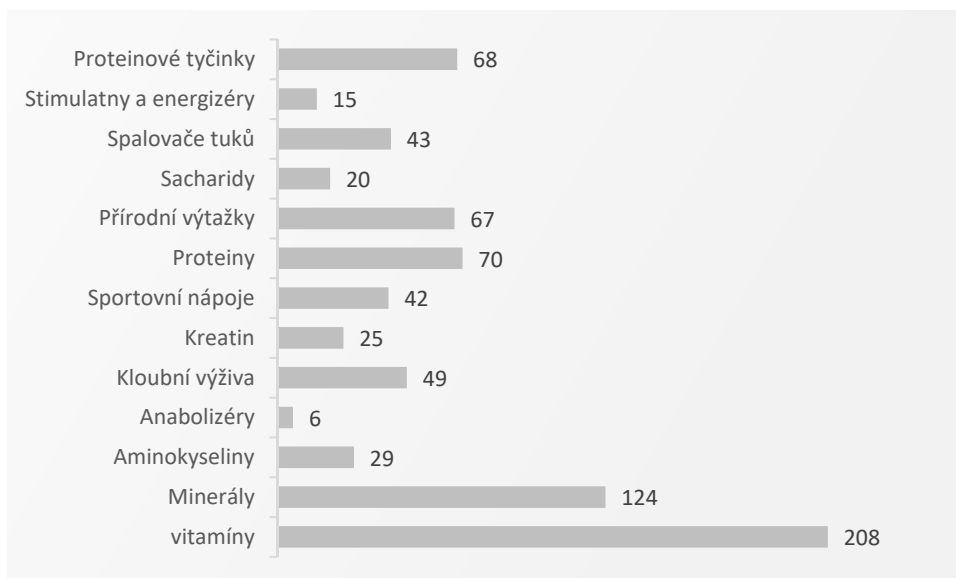
Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázky se týkaly potravinových doplňků. Bylo pozitivní zjištění, že více než polovina respondentů užívá potravinové doplňky, což je běžný sortiment téměř každé posilovny. Struktura nejčastěji žádaných potravinových doplňků je zobrazena na následujícím grafu.



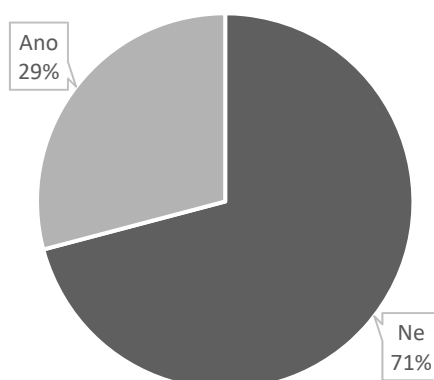
Zdroj: Vlastní zpracování

*Graf 5: Užíváte potravinové doplňky?*



Graf 6: Struktura nejžádanějších potravinových doplňků Zdroj: Vlastní zpracování

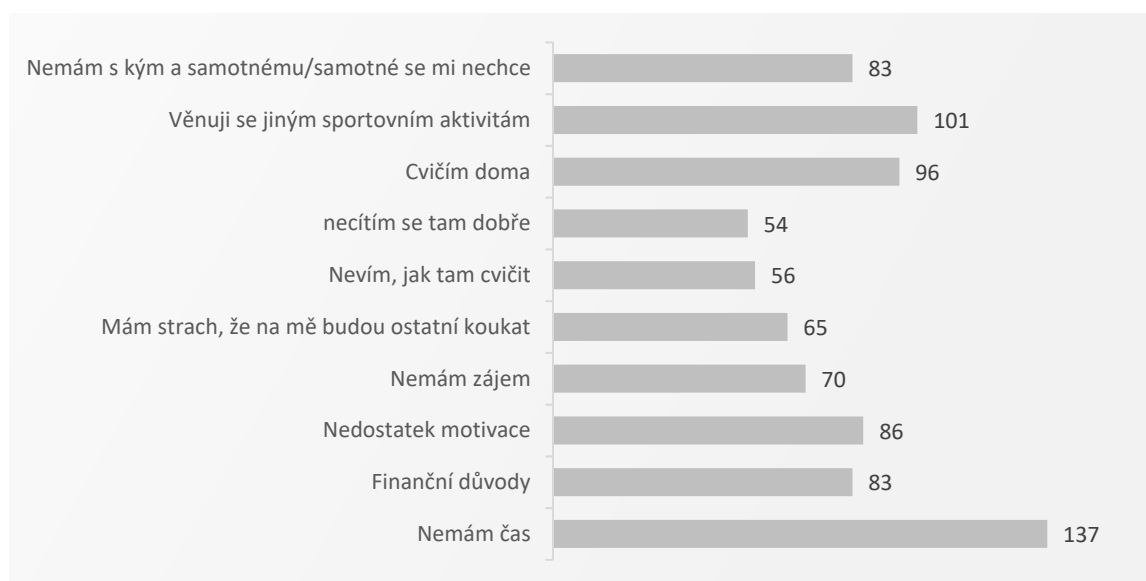
Bohužel ne všichni lidé, kteří vyplnili dotazník, navštěvují v současné době některou z prostějovských posiloven. Dotazník nebyl totiž rozmístěn pouze mezi návštěvníky posiloven, ale mezi běžnou populací. I tak zhruba třetina lidí nějaké to fitness zařízení občas navštíví.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Navštěvujete v současné době posilovnu?

Důvodů, proč se lidé v současné době nevěnují návštěvě posilovny, byla celá řada. Nejčastěji časová vytíženost. S touto informací se dá poměrně dobře pracovat, pokud se nám podaří v marketingové strategii přesvědčit zákazníky, že i krátká návštěva posilovny může mít velmi příznivý vliv na jejich zdraví. Z odpovědí je vidět, že lidé rozhodně nejsou líní a pokud zrovna nenavštěvují posilovnu, tak cvičí doma nebo se věnují jiným sportovním aktivitám.

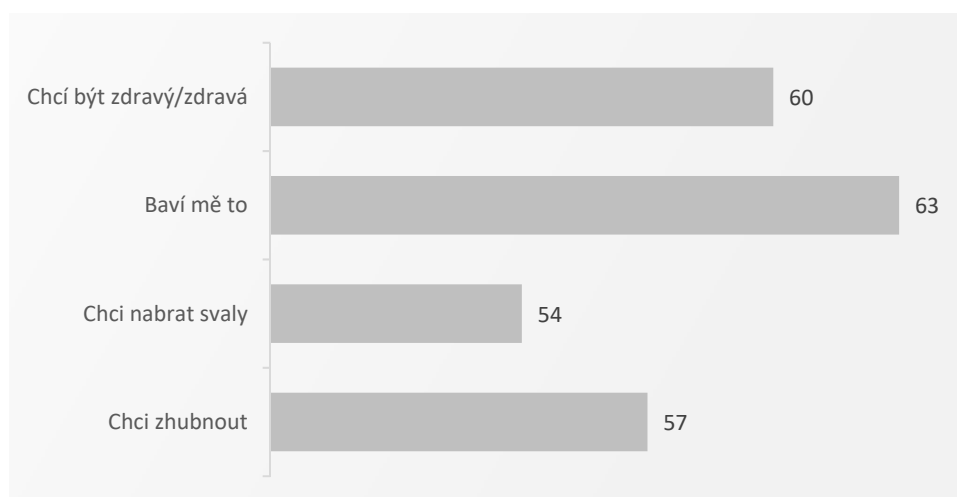


Graf 8: Důvody, proč nenavštívit posilovnu

Zdroj: Vlastní zpracování

V otevřené otázce, co by lidi přimělo posilovnu přece jen navštívit, se odpovědi různily. Nejčastěji lidé uváděli, že by je přesvědčil kamarád nebo někdo, kdo by jim dodával motivaci, trenér nebo partner. Hodně komentářů také poukazovalo na nepříjemné prostředí posiloven a udávali, že preferují cvičení v přírodě. To je pro nás signál vytvořit v naší posilovně velmi příjemnou atmosféru s ochotným personálem ochotným poradit.

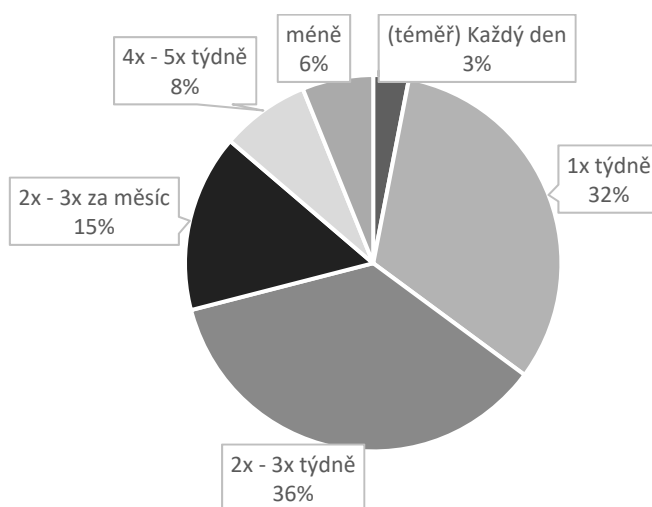
V další otázce jsme se naopak věnovali lidem, kteří posilovnu pravidelně navštěvují a zjišťovali jejich důvody. Odpovědi byly celkem vyrovnané. Znázorňuje je následující graf.



Graf 9: Důvody návštěvy posilovny

Zdroj: Vlastní zpracování

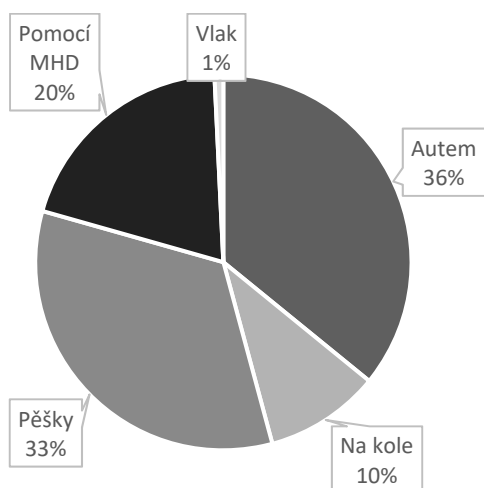
Další otázka zkoumala frekvenci, s jakou pravidelní návštěvníci posiloven skutečně cvičí. Ukazuje se, že nejobvyklejší frekvence se pohybuje v rozmezí 1x – 3x týdně, jak znázorňuje graf níže.



Graf 10: Frekvence návštěv posilovny

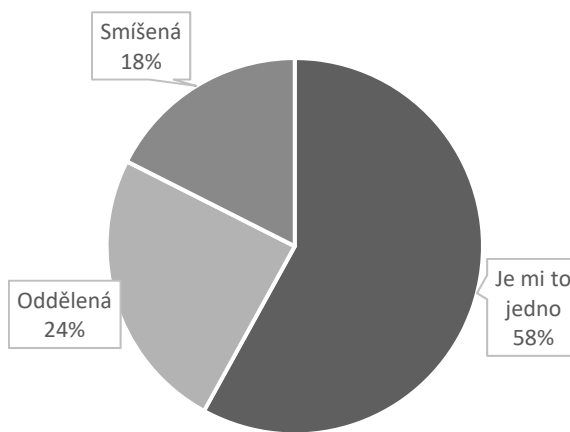
Zdroj: Vlastní zpracování

Dále jsme zjišťovali nejčastější způsob dopravy do posilovny, abychom věděli, do jaké míry je třeba řešit parkování a dále preferenci typu zařízení. Zjistili jsme nepřekvapivě, že většina lidí se dopravuje pěšky nebo automobilem. Potěšilo nás naopak, že pouhá čtvrtina respondentů preferuje zařízení s oddělenými částmi pro muže a ženy.



Graf 11: Způsob dopravy

Zdroj: Vlastní zpracování



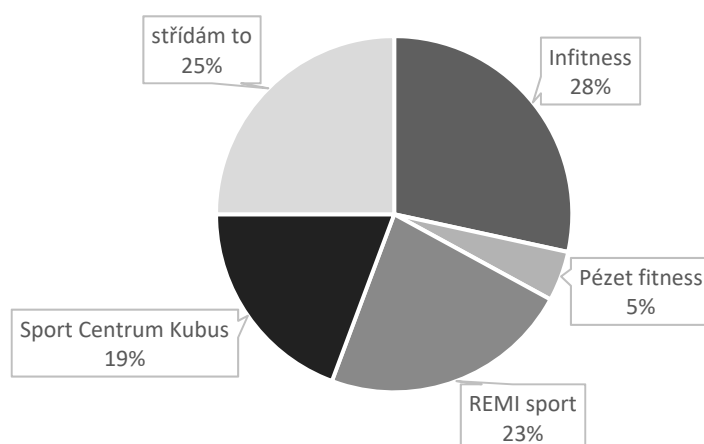
Graf 12: Preferovaný typ zařízení

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce o konkrétní posilovně, kterou naši respondenti navštěvují, se nám bohužel objevilo i pár posiloven mimo Prostějov, zejména proto, že odpovídali i studenti, kteří navštěvují vysoké školy v Praze, Brně, Olomouci, Ostravě a Kroměříži a navštěvují posilovny v těchto městech.



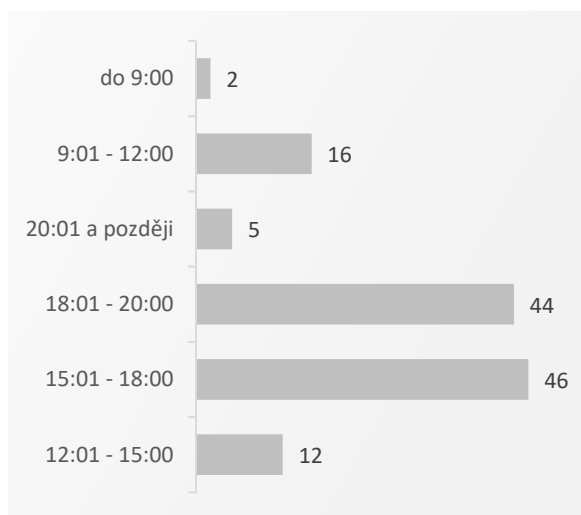
Ty nepředstavují naši přímou konkurenci, a proto byly z průzkumu vyřazeny, a proto nejsou na grafu znázorněny. Z grafu vyplývá, že máme ve městě 3 hlavní konkurenty.



Zdroj: Vlastní zpracování

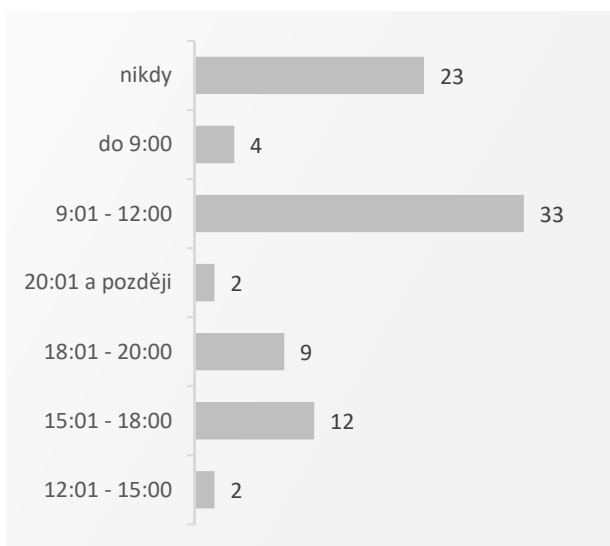
Graf 13: Návštěvnost konkurenčních posiloven

Co se týká návštěvnosti posiloven v rámci dne, ukazuje se, že nejvíce lidí chodí do posilovny mezi 15. a 20. hodinou, což je logické, neboť tato doba odpovídá zhruba konci pracovní doby. V pozdějších hodinách návštěvnost prudce klesá. O víkendu je poměrně významný nárůst lidí, kteří do posilovny vůbec nechodí. Zbytek ji navštíví v dopoledních hodinách. Je otázkou, zda je to tím, že posilovny mají dopoledne zavřeno, nebo jestli mají zavřeno právě proto, že by do nich nikdo nechodil.



Graf 14: Návštěvnost posiloven ve všední dny

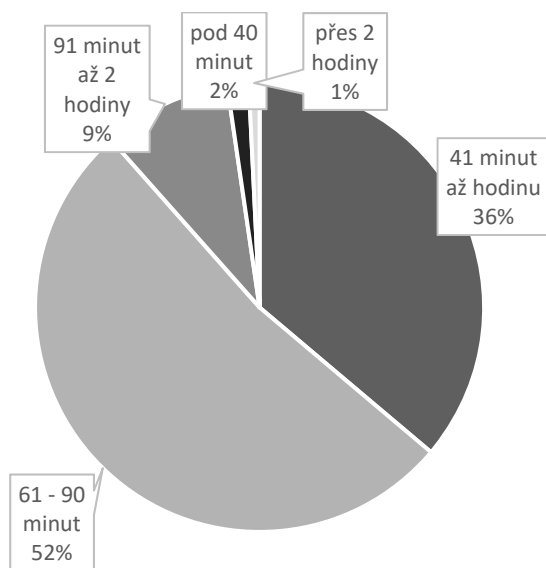
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 15: Návštěvnost posiloven o víkendech

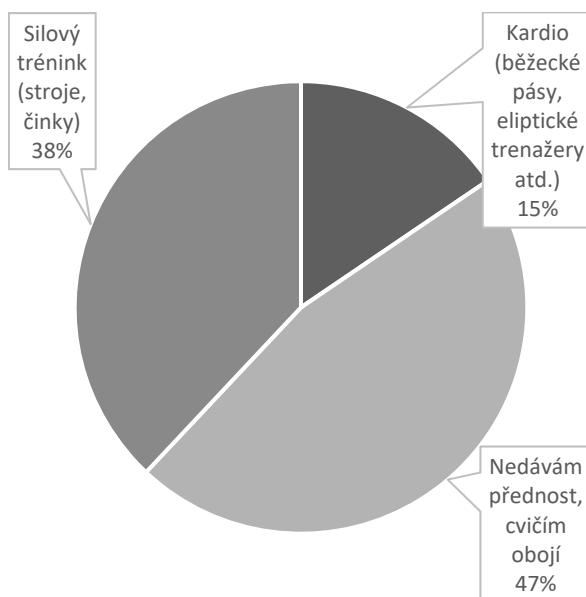
Zdroj: Vlastní zpracování

Podle našeho průzkumu se drtivá většina návštěvníků zdržuje v posilovně od 40 až 90 minut, což nám dává možnost lepšího odhadu, kolik lidí se v naší posilovně zhruba za den stihne vystřídat. Ukazuje se také, že budeme potřebovat i silové stroje i stroje na kardio trénink.



Graf 16: Doba strávená v posilovně

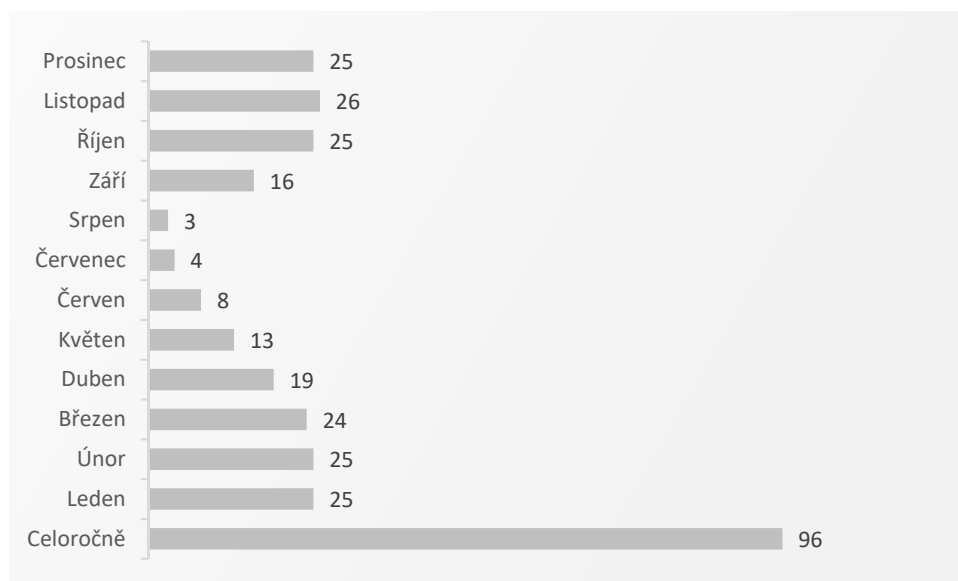
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 17: Preferovaný typ cvičení

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týká návštěvnosti v průběhu roku, ukazuje se, že v letních měsících rapidně klesá, pravděpodobně protože lidé tráví více času venku a na dovolených, naopak v zimě pravděpodobně vlivem novoročních předsevzetí návštěvnost roste. Toho využijeme při plánování naší marketingové strategie.

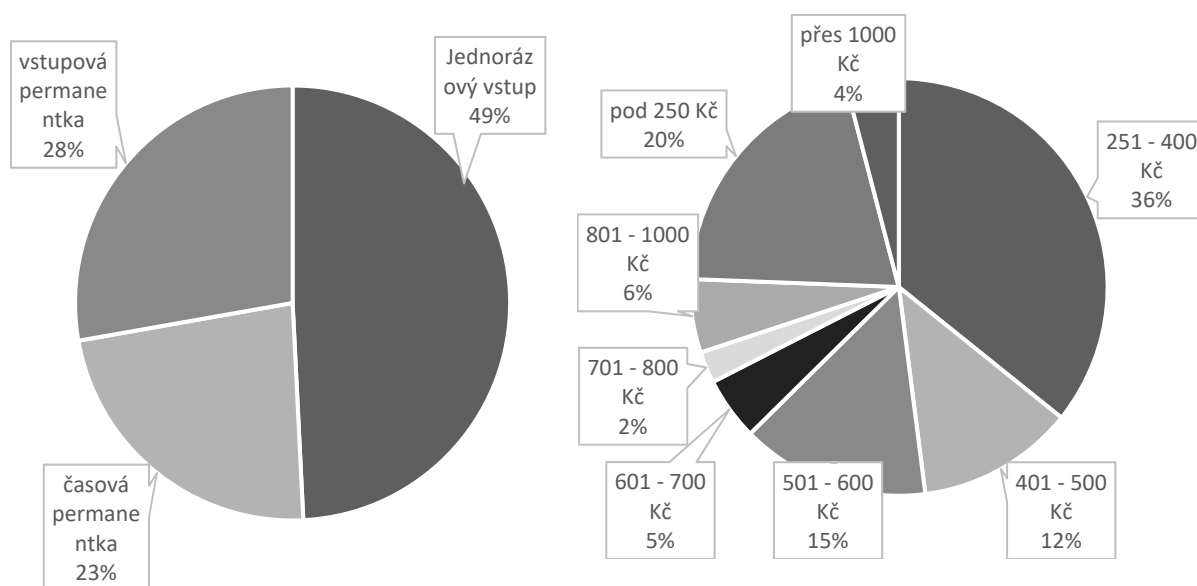


Graf 18: Návštěvnost posiloven v různých měsících roku

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále jsme se zabývali tím, jakým způsobem lidé obvykle platí. Ukázalo se, že naprosto dominují platby za jednorázový vstup. Využívá ho stejné množství lidí jako všechny typy permanentek dohromady. Pro jednoduchost bylo v grafech zanedbáno členění permanentek na jednotlivé časové intervaly i na počty vstupů, jelikož bylo jejich zastoupení poměrně rovnoměrné, a proto byly jednoduše shrnuty pod skupiny „časová“ a „vstupová“.

Co se týče měsíční útraty za posilovny, částky se pohybují poměrně nízko, což je ale způsobeno zejména vysokým podílem studentů v dotazníku.



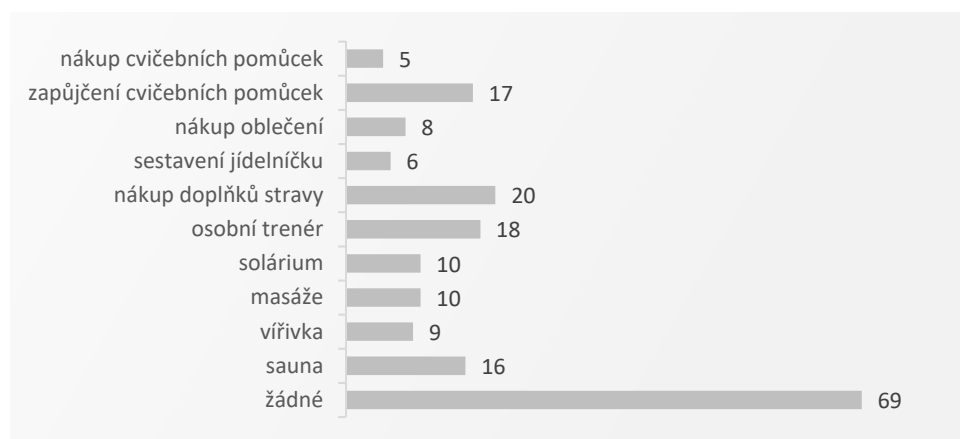
Graf 19: Preferovaný způsob placení

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20: Průměrná měsíční útrata za posilovnu

Zdroj: Vlastní zpracování

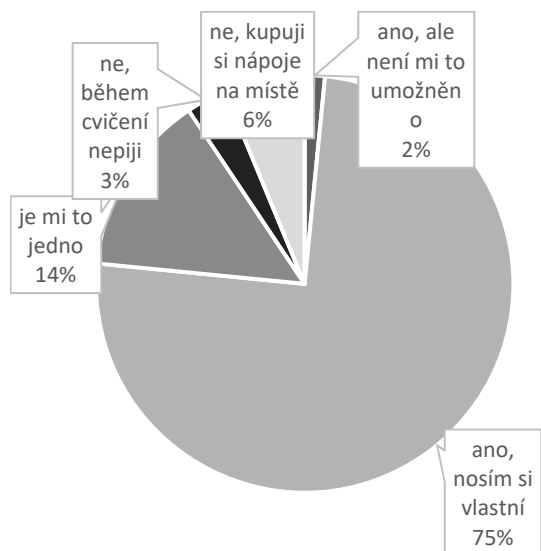
Doplňkových služeb, které bývají někdy v posilovnách a fitness centrech nabízeny, naši respondenti moc nevyužívají. Jednak je to asi způsobeno i tím, že právě v Prostějově nejsou všechny tyto služby tolik nabízeny.



Graf 21: Využívání doplňkových služeb

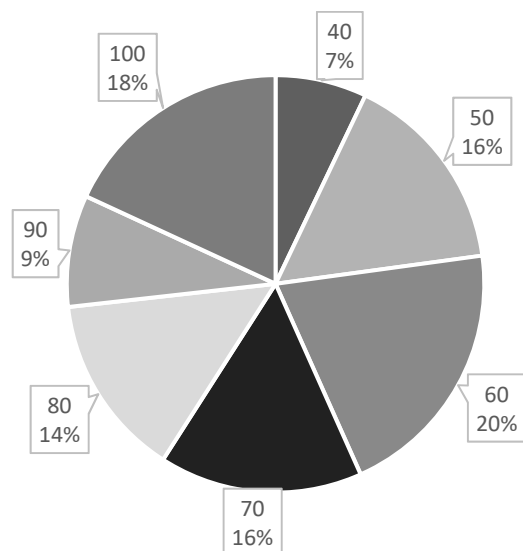
Zdroj: Vlastní zpracování

V některých posilovnách je zakázáno nosit si vlastní pití. Zkoumali jsme proto, jaký postoj mají k těmto praktikám naši respondenti. Dále nás zajímalo, jakou maximální částku jsou lidé ochotni zaplatit za jednorázový vstup a výsledek byl příjemné překvapení. Částky jsou rovnoměrně rozděleny a zdá se, že existuje nemálo jedinců, kterým by nevadilo platit za vstup i 100 a více korun, což je pro nás příznivá zpráva.



Graf 22: Je pro vás důležitá konzumace vlastních nápojů?

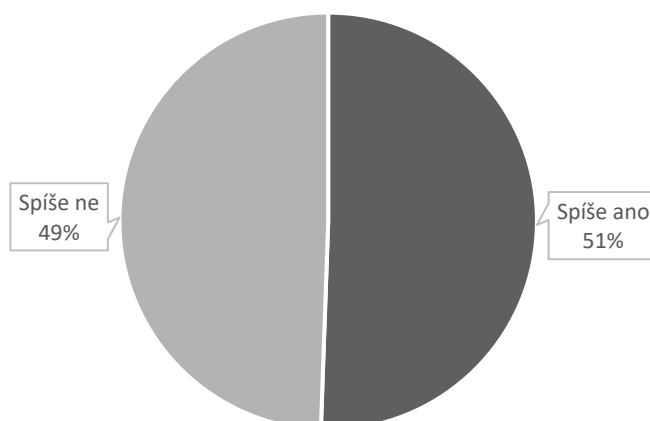
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 23: Nejvyšší přípustná částka za jednorázový vstup

Zdroj: Vlastní zpracování

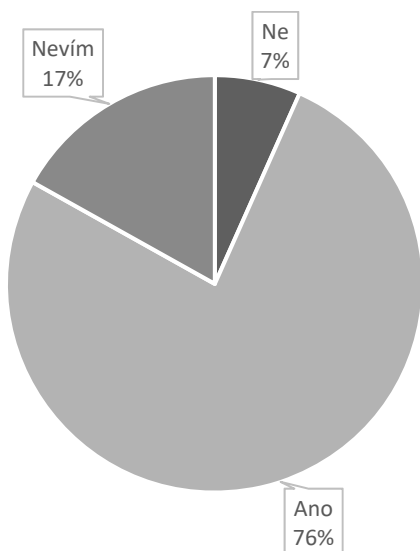
Nyní se dostáváme k velmi důležitému bodu našeho dotazníku a tím je návštěva naší nově vzniklé posilovny. Ukazuje se, že více než polovina všech dotázaných by nebyla proti vyzkoušet nově vzniklou posilovnu v Prostějově, což je pro náš projekt skvělá zpráva.



Graf 24: Navštívili byste nově vzniklou posilovnu?

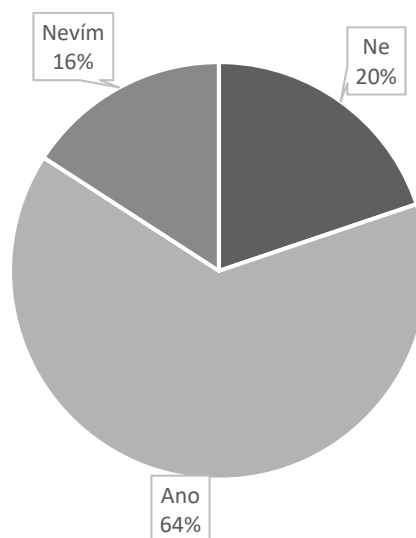
Zdroj: Vlastní zpracování

Z vlastní zkušenosti, že není nic horšího než přijít do posilovny, zaplatit vstup a zjistit, že je naprosto přeplněná a že stroje, na kterých jsem ten den chtěl cvičit jsou obsazené a musím narychlo měnit plány. Proto bylo v plánu zavést v naší posilovně systém informující o stavu vytíženosti pomocí online kamer. Z dotazníku vyplynulo, že informace o vytížení by lidé ocenili, ale online kamery bohužel nebudou správná volba.



Graf 25: Ocenili byste systém informující o aktuálním obsazení posilovny?

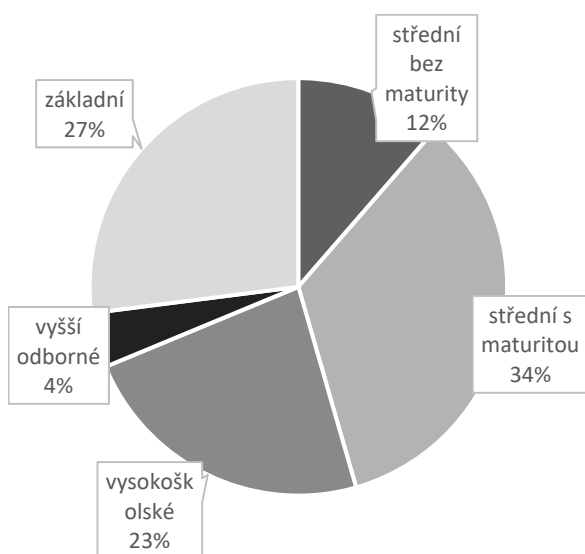
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 26: Vadily by vám online kamery?

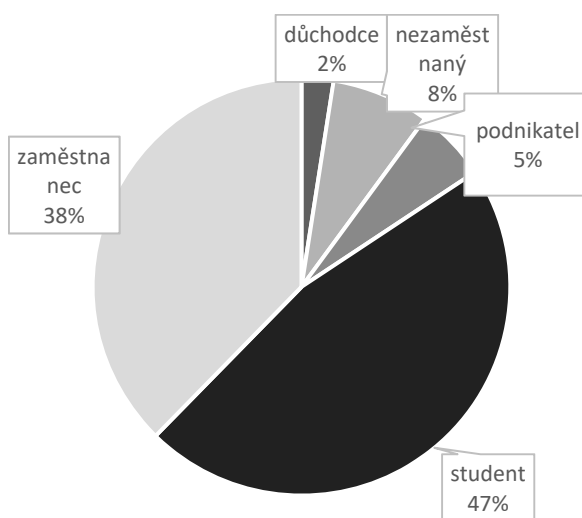
Zdroj: Vlastní zpracování

Dále už následovaly jen osobní otázky, které sloužily ke kontrole vzorku populace. Zajímala nás hlavně ekonomická aktivita, výše příjmu a vzdělání, abychom měli jistotu, že jsme některou ze skupin nezanedbali. V takovém případě by byl dotazník rozeslán dalším respondentům.



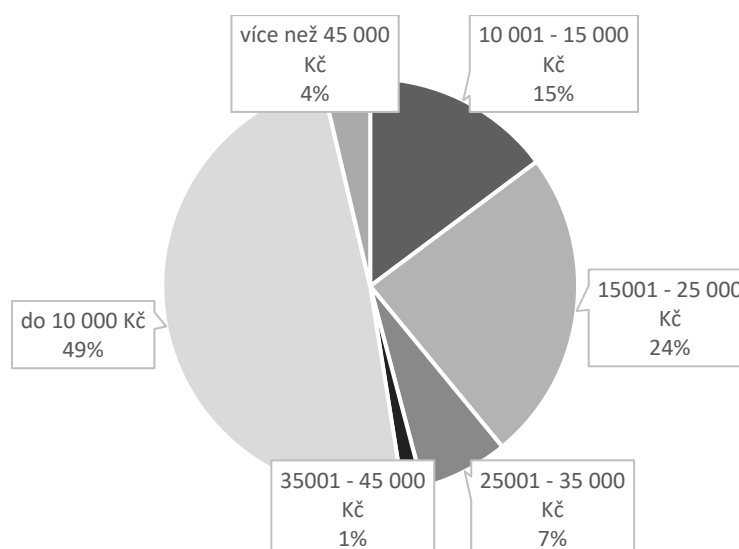
Graf 27: Struktura vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 28: Ekonomická aktivita

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 29: Výše čistého příjmu

Zdroj: Vlastní zpracování

## 3.2 Analýza obecného prostředí

### 3.2.1 PEST analýza

#### 3.2.1.1 Sociální faktory

Prostějov je statutární město v Olomouckém kraji. V roce 2016 je dle Českého statistického úřadu celková populace 43 977 obyvatel, z toho 20581 mužů a 23396 a v průběhu let postupně klesá. Např. v roce 1990 byla populace přes 52 000 obyvatel. Námi nejvíce sledovaná kategorie pro účely této práce bude 15 – 64 let, která čítá 29667 obyvatel. Průměrný věk Prostějovanů postupně vzrůstá. V současné době je to 42,4 let, z toho 40,3 pro muže a 43,7 pro ženy a jedná se tak o město s jedním z nejvyšších průměrných věků a již od roku 2000 je zde více seniorů než dětí.

Strukturu vzdělání zobrazuje následující tabulka s údaji z roku 2011:

Tabulka 2: Struktura vzdělání obyvatelstva

bez vzdělání	základní a neukončené	střední odborné bez maturity	úplné střední s maturitou	vyšší a nádstavbové	vysokoškolské	nezjištěno
97	5 558	12 753	11 889	1 699	5111	neuvedeno

Co se týká nezaměstnanosti, je na tom Prostějov nejlépe ze všech měst Olomouckého kraje. Oproti republikovému průměru, který se pohybuje okolo 5,2 % je na tom o rovných 1,2 p. b. lépe, tedy 4% nezaměstnanost.

### 3.2.1.2 Politicko-legislativní faktory

Podnikání se v České Republice řídí dvěma základními zákony, jimiž jsou předpis č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon a dříve obchodní zákoník, který byl však zrušen a v současné době se o jeho funkci dělí zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) a Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (nový). Těmito zákony se musí řídit všechny podnikatelské subjekty, a proto je nezbytné v pravidelných intervalech kontrolovat jejich změny a případné novely.

Dalším důležitým pilířem, který musí mít podnikatelé pod dohledem jsou veškeré daňové zákony, vzniklé v roce 1993, avšak procházející pravidelně mnoha úpravami. Sledovat musíme tyto daně:

- 1) **Daň z příjmu fyzických a právnických osob** – sazby těchto daní zůstávají na 15 %, resp. 19 %. U fyzických osob mohou nyní nově někteří poplatníci podávat zkrácené daňové přiznání na 2 strany, což se bohužel zatím netýká podnikání.

Pravděpodobně největší novinkou letošního roku je zavedení elektronické evidence tržeb (EET), které se v době psaní této práce zatím týká jen stravovacích provozů a v březnu přibudou také malo a velkoobchodníci. Podle dostupných informací se bude týkat provozu fitness center a posiloven 3. etapa, tedy od 1.3.2018.

- 2) **Daň z přidané hodnoty** – u DPH platí v současné době 3 sazby. Základní sazba 21 % na drtivou většinu zboží a služeb, dále první snížená 15 %, která se vztahuje mimo jiné i na služby fitcenter a posiloven a druhá snížená 10 %.
- 3) **Spotřební daň** – v roce 2017 se spotřební daně nemění. Daň za litr benzínu je 12,80 Kč a nafta činí 10,90 Kč.
- 4) **Silniční daň** – odvíjí se od objemu motoru vozidla. V tomto roce nebudou žádné změny.
- 5) **Daň z nemovitosti**
- 6) **Daň z nabytí nemovitosti**- 4 % z ceny nemovitosti.

### 3.2.1.3 Ekonomické faktory

Podle ČSÚ HDP v České Republice v posledních letech roste. V roce 2014 vzrostl o 2 % a v roce 2015 dokonce 4,3 %. Výsledky za rok 2016 ještě nejsou známy, ale první 3 čtvrtletí ukazují všechny příznivý trend a to 3,1 % v prvním čtvrtletí, 2,5 % ve druhém a 1,9 ve třetím.

Jak již bylo zmíněno výše, nezaměstnanost v ČR dosahuje hodnot kolem 5 % s klesajícím trendem. To bude mít pravděpodobně pozitivní vliv z hlediska ekonomické aktivity

návštěvníků naší posilovny. Pokud budou lidé zaměstnaní, mohou utratit více peněz za fitness. Na druhé straně bude o to větší problém sehnat zaměstnance, jako uklízečky a recepční.

Dalším faktorem je výše mezd. Dlouhodobým trendem v ČR je růst mezd. V posledním čtvrtletí 2015 dokonce překročil hodnotu 28 000 Kč. Od té doby nicméně opět lehce poklesla na současných zhruba 27 000 korun. Nicméně průměrná mzda je zkreslována Prahou, a proto je lepší sledovat medián, který dosahuje přibližně 23 000 Kč. Olomoucký kraj a s ním i Prostějov patří spíše ke krajům s nižší průměrnou mzdou. Ta zde dosahuje pouhých zhruba 22 500 Kč. Důležitou změnou je v roce 2017 změna minimální mzdy, která vzrostla na 11 000 korun. [40; 41]

Inflace se posledních několik let pohybuje okolo 1 %. První 2 měsíce v roce 2017 se však začíná pomalu zvyšovat a již překonala hranici 2 %. [42]

#### **3.2.1.4 Technologické faktory**

Výhodou v oblasti fitness je, že technologický pokrok není tak rychlý, jako v jiných odvětvích a nemá tudíž na zájem zákazníků tak velký vliv, jako kdyby se jednalo například o podnik zabývající se informačními technologiemi. Princip posilování zůstává dlouhá desetiletí stejný a základní stroje se takřka nemění. Žádný moderní stroj dosud nepředstihl jednoručky, olympijskou tyč nebo hrazdu. To je při našem podnikání velká výhoda. Nemusíme totiž investovat tak často do nových strojů.

Nicméně i ve fitness dochází k inovacím. Jedná se zejména o použité materiály, které by měly být lehčí, příjemnější na dotek a pevnější. Nové stroje bývají odlišné také z hlediska designu a musí splňovat evropské bezpečnostní normy. Dochází také k „vynalézání“ nových metod a strojů, které jsou obvykle zapříčiněny krátkodobými módními trendy. Zejména v oblasti kardio strojů dochází k větší a větší integraci informačních technologií. Běžecké i cyklotrenažery měří spálené kalorie, rychlost, ukazují vzdálenost, na displeji se zobrazuje reálná trasa, stroj se automaticky naklápí při simulaci kopce atd., v oblasti standardních jednoruček se v posledních letech objevují nastavitelné činky, které mění hmotnost pomocí integrovaného mechanismu.

S tím vším je potřeba počítat při zařizování posilovny a je potřeba zvolit správný poměr mezi starými dobrými cvičebními pomůckami a moderními stroji, které svou atraktivitou přitáhnou zejména mladé lidi, toužící po příjemném a novotou zářícím prostředí.



### **3.2.2 Porterova analýza 5 sil**

#### **3.2.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vstup na trh fitness center není obtížný. Hrozba se tak dá považovat za vyšší. Nevyhnutelné počáteční náklady jsou poměrně nízké v porovnání s jinými odvětvími. Tato skutečnost může přilákat potenciální konkurenci. Mezi tyto náklady patří hlavně náklady na nákup posilovacích zařízení a činek a pronájem, nákup, případnou rekonstrukci prostor, ve kterých bude posilovna či fitness centrum umístěno.

Naštěstí však nestačí pouze vybrat vhodný prostor a nakoupit stroje. Podnikatel by měl v této oblasti mít i nějaké to know-how. To se týká nejen vhodného výběru značky a typů strojů, ale i výběru zaměstnanců, stanovení cen, otevírací doby atd. Na základě těchto argumentů tedy můžeme učinit závěr, že bariéry vstupu do odvětví jsou poměrně nízké a hrozba vstupu konkurence do odvětví docela vysoká.

#### **3.2.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Na trhu působí velký počet firem, které dodávají posilovací stroje, činky závaží a vybavení. Stejně tak je tu i dost firem prodávajících fitness výživu a doplňky a co se týká firem, které se zabývají rekonstrukcemi, těch je tu také celá řada. Největší problém bude asi s výběrem společnosti, která nám dodá posilovací stroje, jelikož ty se mohou lišit svým určením i kvalitou zpracování. Je třeba najít dobrý poměr cena/kvalita. Připadají v úvahu například společnosti Stanmark, KWK, nebo Kettler. Co se týká výživy, připadá v úvahu zejména společnost 4fitness, díky svým nízkým cenám. Nicméně zákazníci mohou být zvyklí na některou ze známějších značek, jako třeba Optimum Nutrition nebo Extrifit,

Z výše uvedeného vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů takřka čehokoliv v tomto odvětví je poměrně malá a nepředstavuje tak pro naše počínání žádný problém.

#### **3.2.2.3 Vyjednávací síla odběratelů**

Vzhledem k tomu, že naše posilovna bude v malém městě se 40 000 obyvateli a v okolí existuje už pár posiloven, na které jsou lidé zvyklí, dá se očekávat, že vyjednávací síla odběratelů, našich zákazníků, bude poměrně velká. Počítáme s tím, že na začátku podnikání bude zákazníkům nejméně a budou postupně přibývat a tím i jejich vyjednávací síla lehce zeslábné. Z tohoto důvodu je nutné, abychom zejména na začátku podnikání, ale samozřejmě ideálně pořád, nabízeli zákazníkům prvotřídní služby, které jinde nenajdou, aby se k nám vždy rádi vraceli.

Samozřejmostí proto musí být příznivé ceny, milá obsluha, čisté a uklizené prostředí, kvalitní stroje a odborné poradenství.

#### **3.2.2.4 Hrozba substitutů**

Substitutů jev tomto odvětví bohužel celá řada a záleží jen na tom, do jaké míry jsou schopny funkci posilovny či fitness centra zastoupit. Tak například se může jednat o domácí posilovny. Jak vyplynulo z dotazníku, velká část lidí nenavštěvuje posilovnu z finančních důvodů a cvičí raději doma, ať už s vlastní výbavou, například multifunkčním strojem a jednoručkami a nebo jen pomocí cviků s vlastní vahou.

Zejména v posledních letech, s rozvojem youtube se objevuje na internetu spousta online videí, které popisují, jak má člověk cvičit, aniž by k tomu cokoliv potřeboval. Stejný efekt mají i aplikace pro chytré telefony, facebookové fitness výzvy atd. atd.

V letních měsících, když se udělá venku teplo dávají lidé často před posilovnou přednost běhání, jízdě na kole nebo na kolečkových bruslích a jiným outdoorovým aktivitám. V zimě zase mohou dát přednost lyžím, což nás ovšem neohrožuje zdaleka tak moc.

Pak jsou tu vlivy trendů, například prudký rozvoj zumby a crossfitu v posledních letech jistě ukrojl část zákazníků tradičním posilovnám.

Substitutů je zkrátka celá řada a jelikož zdravý životní styl a fitness je nyní v módě, stále se objevují nové a rafinovanější formy konkurence a se stejnou rychlostí zase mizí, až je pomalu problém se v tom vyznat. Nicméně pro tradiční posilovnu bude dle mého názoru místo vždycky.

#### **3.2.2.5 Konkurenční rivalita**

Jak už vyplynulo z výsledků dotazníku výše, působí na místním trhu hned několik posiloven a fitness center. Nejvýznamnějšími z nich jsou REMI Sport, Infitness, PZ fitness a Sportcentrum Kubus. Každé z nich má své silné a slabé stránky a typem poskytovaných služeb víceméně přesně kopírují služby, které my budeme nabízet v naší posilovně.

**REMI Sport** je asi nejstarší posilovnou v Prostějově, kterou všichni dobře znají. Jedná se o takovou tu starou dobrou posilovnu s tradičními stroji. Lidé se v ní už znají a jsou do ní zvyklí chodit celá léta, má skutečně asi nejsilnější základnu návštěvníků. Leží poměrně blízko centra města, asi 300 metrů od plánovaného umístění naší posilovny. Nicméně mezi nevýhody patří zastaralost strojů, prostředí už není tak čisté a příjemné jako kdysi a obsluha je laxní. Co se týká

nějaké internetové prezentace, je vidět, že tímto se posilovna vůbec nezabývá, což pro nás může být velké plus.

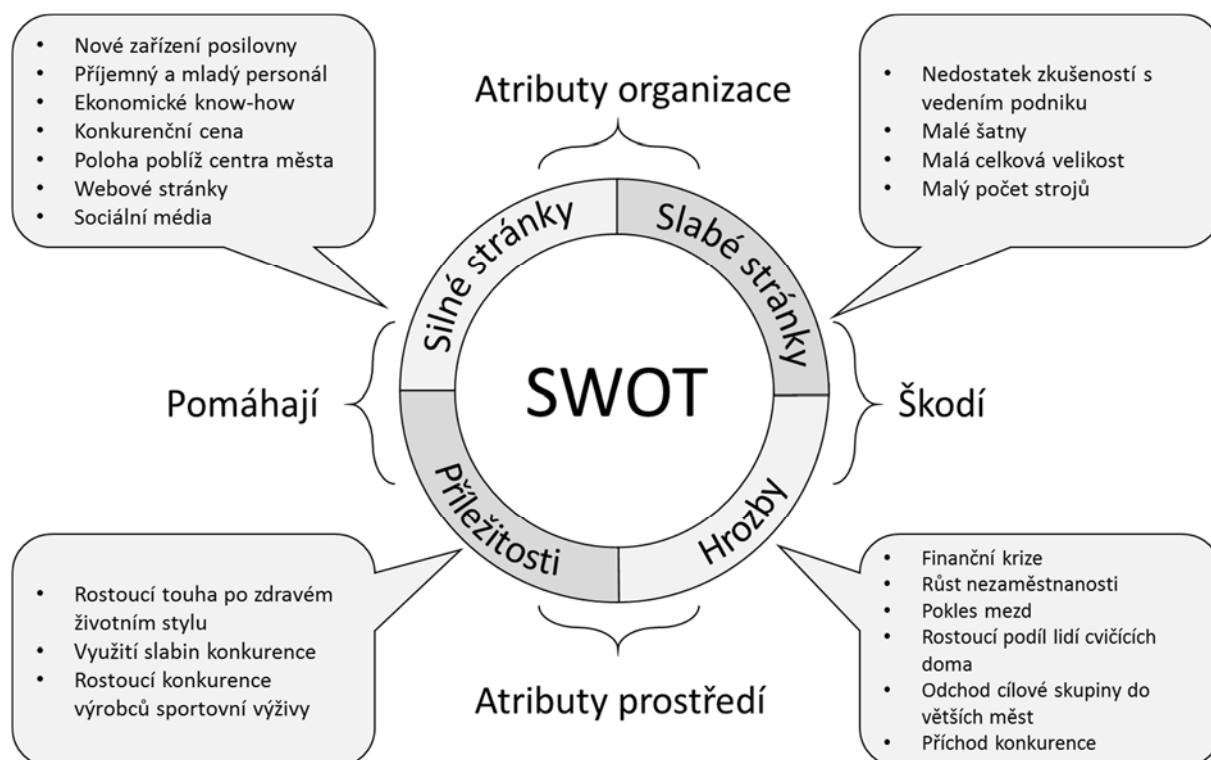
**Pézet fitness** se asi nejvíce blíží tomu, jak bude naše posilovna vypadat. Prostředí vypadá moderněji než v REMI, hraje tam příjemná hudba. Uprostřed místnosti je velká televize s videoklipy, obsluha je příjemnější. Nicméně tato posilovna je rozlohou menší, cvičební stroje nejsou tak robustní a lokalita je kousek dál od centra města, takže zde nebývá tolik lidí, což je sice plus pro potenciálního návštěvníka, ale problém pro samotnou posilovnu. Co se týká marketingových aktivit, je vidět, že to majitelé také příliš neřeší.

Nejnovějším hráčem je **Infitness**, který sídlí také velmi blízko centra města. Má asi největší prostory ze všech zmíněných posiloven a očividně i největší zkušenosti. Jedná se totiž jednu ze sítě posiloven Infitness. Celkem je jich v ČR 5 a je vidět, že mají v této oblasti bohaté zkušenosti. Je zde nejen fitness zóna, ale také kardio zóna a strečink zóna, kromě klasického posilování se zde praktikují také spinnig, alpinig, nabízejí analýzu tělesného složení atd. Mají také vyšší ceny než konkurence, nicméně prostředí je velmi příjemné, stroje luxusní a je zde dobře vymyšlený systém předplacených karet, které přimějí zákazníky se tam vracet. Každá z karet nabízí slevu na veškeré služby s procentní sazbou odpovídající typu karty. V kombinaci s permanentkami je jasné, proč v dotazníku nejvíce lidí uvedlo návštěvu právě tohoto fitness centra, a právě tato posilovna bude naším největším vzorem.

**Sportcentrum Kubus** je trochu odlehlejší. Nachází se na druhém konci města v blízkosti velkého sídliště. To je také důvod, proč získala v dotazníku tolik hlasů. Soustředí se hlavně na nízké ceny, zejména o víkendu je vstupné kolem 20 korun, na což lidé v Prostějově slyší. Co se týká prezentace, tak ta je velice odbytá. Je téměř nemožné o této posilovně získat jakékoliv informace.

Je třeba zmínit, že to nevypadá, že by posilovny na sebe nějak extra reagovaly, co se týká akcí nebo slev. Každá si žije víceméně svým životem, a tudíž bych označil konkurenční rivalitu za nižší.

### 3.2.3 SWOT analýza



Obrázek 33: SWOT analýza pro naši posilovnu

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

V této části si představíme konkrétní podnikatelský plán našeho podniku. Nejdříve si jej představíme, vybereme právní formu, vytvoříme marketingový a finanční plán, který bude založen na odhadech budoucnosti a zakončíme to zhodnocením projektu.

### 4.1 Výběr právní formy podnikání

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, bude se volba týkat společnosti s ručením omezeným a živností. Po zvážení všech hledisek jsem se rozhodl pro společnost s ručením omezením. Její založení není obtížné, obzvláště od doby, kdy k jejímu založení stačí pouhá jedna koruna. Důvodem je právě omezené ručení a také fakt, že zkratka s.r.o. zkrátka působí vznešeněji a důvěryhodněji než prostě jen živnost. Nevýhodou bude vyšší daň z příjmu a nutnost vést účetnictví.

### 4.2 Předmět podnikání

Jak již bylo nastíněno v teoretické části, hlavním předmětem podnikání bude Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti, což je živnost volná uvedená v příloze číslo 4 pod číslem 74 zákona č. 455/1991 Sb. , která tedy nevyžaduje žádné zvláštní oprávnění.

*Jejím obsahem je „zabezpečování provozu tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici (například atletických a zimních stadionů, tělocvičen, plaveckých bazénů, koupališť, fit-center, saun) a jejich pronajímání k bezprostřednímu použití spotřebiteli k provozování sportovní a tělovýchovné činnosti a k regeneraci a rekondici. Při provozování tělovýchovných zařízení a zařízení pro regeneraci a rekondici kromě výše uvedených činností i činnosti spojené s poradenstvím a metodikou nabízené služby. Organizování a pořádání sportovních soutěží a činnosti sloužící podpoře a propagaci sportu. Činnost agentů a agentur zastupujících výkonné sportovce za účelem zajištění účasti na sportovních soutěžích a podobně. Činnost výkonných sportovců, případně rozhodčích, provozovaná samostatně a za účelem*

*Obsahem činnosti není poskytování tělovýchovných služeb (činnost trenérů) ani činnost amatérských výkonných sportovců.“ [2]*

Dále pak Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb, což je živnost vázaná uvedená v příloze č. 2 zákona 566/1991 Sb., která již vyžaduje odbornou způsobilost. Konkrétně v tomto případě se jedná o vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na tělesnou kulturu, tělovýchovu a sport, nebo

vyšší odborné vzdělání v oboru vzdělání zaměřeném na tělesnou kulturu, tělovýchovu a sport, nebo

osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována

*Jejím obsahem je „výuka dovedností příslušného sportovního odvětví a s tím spojené organizování sportovní činnosti pro jednotlivce a skupiny, včetně půjčování sportovního náradí, náčiní a technických sportovních prostředků. Vedení veřejných tělovýchovných a sportovních škol.“ [2]*

Náš podnik tedy bude provozovat i činnost, která nespadá do živností volných a jelikož v současné době nesplňují podmínky pro provozování této živnosti, bude muset odbornou či jinou způsobilost prokázat zodpovědný zástupce nebo jiná osoba, která bude splňovat požadavky odborné způsobilosti, aniž by byla zodpovědným zástupcem. Zodpovědný zástupce potom zodpovídá za řádné provozování živnosti a za dodržování živnostenskoprávních předpisů a je s podnikatelem ve smluvním vztahu.

### **4.3 Marketingový mix**

V této části si prakticky rozebereme naše 4 P, které jsme si popsali v teoretické části a aplikujeme je pro naši posilovnu. Popíšeme produkty a služby nabízené v naší posilovně, rozepíšeme jednotlivé ceny a důvody jejich výše, ukážeme si umístění posilovny a zamyslíme se nad možnou propagací.

#### **4.3.1 Produkt/služba**

Jak je již uvedeno v přechozích kapitolách, bude se v našem případě jednat o poskytování tělovýchovných a sportovních služeb, provozování tělovýchovných a sportovních zařízení. V praxi to znamená, že budeme nabízet službu návštěvy naší posilovny, která bude zahrnovat nejen tradiční silové stroje, ale také kardio stroje jako jsou cyklotrenažery a běžecké pásy. Jelikož v dotazníku drtivě většině respondentů nevadila posilovna smíšeného typu, bude se jednat skutečně o posilovnu pro muže i ženy. Zejména ony jistě ocení naši kardio zónu. Dále pak budeme nabízet prodej sportovní výživy, zejména pak, jak vyplynulo z dotazníku, nejžádanější proteiny, vitamíny a minerály ať už ve formě tyčinek, nápojů nebo prášků. Dále pak bude u nás možnost sestavení jídelníčku, cvičebního plánu, dohledu trenéra při posilování

a výhledově po několika letech úspěšného provozu možná rozšíříme sortiment o saunu a masáže.

#### 4.3.2 Cena

Vzhledem k tomu, že se jedná o nově vznikající posilovnu, která navíc bude v blízkosti několika konkurenčních, mezi lidmi již dobře známých posiloven, nemůžeme si dovolit nastavit ceny obzvlášť vysoko a bude tedy nutné, alespoň ze začátku, víceméně kopírovat ceny konkurence.

Po důkladných propočtech byl ceník sestaven způsobem, který vyjadřuje následující tabulka.

*Tabulka 3: Ceník vstupů do posilovny*

	<b>studenti</b>	<b>ostatní</b>
<b>jednorázový vstup</b>	50 Kč	60 Kč
<b>Časové permanentky</b>		
<b>měsíční permanentka</b>	500 Kč	600 Kč
<b>čtvrtletní permanentka</b>	1 350 Kč	1 620 Kč
<b>pololetní permanentka</b>	2 500 Kč	3 000 Kč
<b>celoroční permanentka</b>	4 250 Kč	5 100 Kč
<b>Vstupové permanentky</b>		
<b>10 vstupů</b>	475 Kč	570 Kč
<b>20 vstupů</b>	925 Kč	1 110 Kč
<b>30 vstupů</b>	1 360 Kč	1 630 Kč
<b>40 vstupů</b>	1 780 Kč	2 145 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Vstupné kopíruje standardní rozdělení na studenty a ostatní návštěvníky, jelikož studenti disponují nižšími finančními prostředky a současně představují příslib věrných návštěvníků v budoucnosti. Dále pak cena klesá v přepočtu na jeden vstup u každé dražší časové nebo vstupové permanentky.

Další způsob, jak budeme pracovat s cenou a umožníme ji tak zákazníkům dále snížit, budou věrnostní karty, jejichž přehled znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 4: Typy věrnostních karet

název karty	vklad	sleva
základní	250–599 Kč	5 %
bronzová	600–1299 Kč	10 %
stříbrná	1300–2599 Kč	15 %
zlatá	2600–5299 Kč	20 %
ARNOLD	5300 a více Kč	25 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Věrnostní karta stojí jednorázově 50 korun a podle množství nabitého kreditu spadá do jedné z výše uvedených kategorií, které snižují celkovou cenu vstupného o dané procento. Karty jsou registrované na skutečné jméno a vyžadují uvedení emailové adresy, což nám dává možnost komunikovat v budoucnu s našimi klienty a díky nutnosti prokázání se kartou při každé návštěvě máme možnost detailně monitorovat frekvenci jejich návštěvy. To můžeme využít k marketingovým účelům. O tom však více v sekci Propagace. Každý držitel karty musí minimálně jednou za každých 6 měsíců vložit hodnotu odpovídající minimálnímu vkladu dané karty, jinak bude automaticky přeřazen do kategorie základní. Věrnostní karty nejsou přenosné, ale mohou být aplikovány na celou skupinu osob, pokud její majitel přijde v doprovodu několika přátel. Celková cena vstupného je pak stržena z této karty.

#### 4.3.3 Místo, distribuce

Posilovna se bude nacházet v Prostějově na ulici Lužická, což je poměrně dobrá lokalita, jelikož je poměrně blízko centru města. Asi 300 metrů od posilovny se nachází jedna z nejfrekventovanějších autobusových zastávek. Co se týká parkování, to je v současné době problematické. Nicméně hned za rohem je úřad práce, kde je v plánu vybudovat v příštím roce obří parkoviště, které tím pádem budou moci využívat i naši klienti.

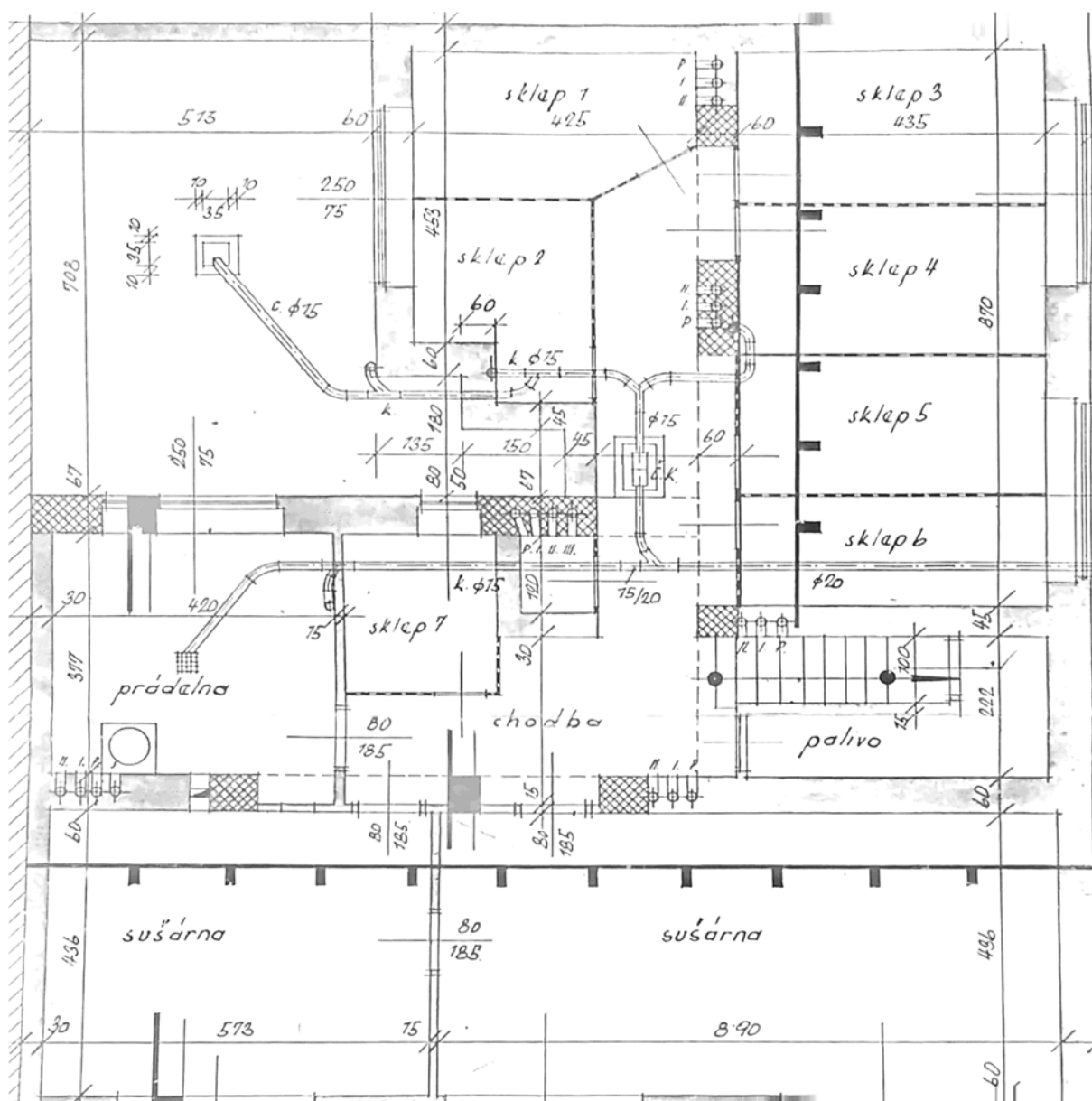




Obrázek 34: Poloha posilovny vzhledem ke konkurenci a centru města

Zdroj: Vlastní zpracování  
s pomocí Google maps

Co se týká konkrétního umístění naší posilovny. Ta bude ve sklepních prostorách rodinného domu, kde v současné době je již část přebudovaná na drobnou domácí posilovnu. Zbytek se teprve musí podrobit rekonstrukci. Na níže uvedeném plánu vidíme původní rozdělení sklepních prostor. V současné době je již „sušárna“ v pravém dolním rohu přestavěna. Zbytek bude následovat. Šatny a sprchy budou z důvodu odvodu odpadu umístěny v tehdejší „prádelně“. Recepce bude umístěna v „chodbě“ přímo pod schody. Sklepy 1-6 jsou v současné době probourány do jedné velké místnosti a v budoucnu zde vzniknou jednotlivé části posilovny.



Obrázek 35: původní plán sklepa, budoucí posilovna Zdroj: Rodinné dokumenty

#### 4.3.4 Propagace

Propagace podniku je zejména v jeho začátcích velice důležitá, neboť se musí dostat do povědomí zákazníků a přebít povědomí o již zaběhnuté konkurenci a přesvědčit zákazníky o tom, že náš podnik je lepší. Propagace bude probíhat několika formami a téměř všechny z nich budou cíleny zejména na mladší generaci, zvyklou používat moderní technologie.

Dle mého názoru jsou základem každé správné propagace a komunikace se zákazníky kvalitní a pěkně zpracované **webové stránky**. Když se podíváme na web konkurence, zjistíme, že většina z nich má stránky v katastrofálním stavu. Jsou nepřehledné, chybějí důležité informace, pozadí a text se vzájemně bijí, takže jsou téměř nečitelné a nenajdeme zde relevantní informace.

Moje strategie pro firemní web bude proto zaměřena na využití právě těchto nedostatků. Web bude v první řadě optimalizován pro internetové vyhledávače (SEO), aby se po vyhledání pojmu jako „posilovna Prostějov“ nebo „fitness centrum Prostějov“ objevovala ta naše jako první. Design bude takzvaně „flat“, to znamená plochý, který přispívá k přehlednosti stránek. Stránky budou responzivní, to znamená, že se přizpůsobí velikosti displeje, na němž si je budou zákazníci prohlížet, ať už počítají širokoúhlý monitor počítače, smartphone nebo tablet. To je velmi důležitý, jelikož v posledních několika letech přistupují mladí lidé k internetu z mobilních zařízení mnohem více než z počítačů.

Na stránkách budou kromě základních informací také novinky týkající se otevírací doby, slevových akcí a novinek. Původně bylo v plánu také umístit na ně záznam z online kamer, které měly být umístěny v posilovně za účelem informování zákazníků o aktuální vytíženosti posilovny a jednotlivých strojů. Online kamery byly však v dotazníku valnou většinou zákazníků odmítnuty. Tudíž tam nebudou. Místo toho plánuji umístit na stránky alespoň semafor, který bude svou barvou přibližně znázorňovat, kolik lidí je právě v posilovně. Zelená málo, oranžová tak akorát, a červená bude naznačovat, že je posilovna téměř nebo úplně plná a bude tedy vhodné ji navštívit jindy. Dotazník ukázal, že o podobný systém mají lidé zájem.

Dalším prvkem propagace, který konkurence kupodivu příliš nevyužívá, budou **facebookové stránky**. Většina konkurenčních posiloven má obvykle svou FB stránku založenou jen nějakým fanouškem a postrádá oficiální příspěvky od managerů, a tudíž vůbec neslouží ke komunikaci mezi posilovnou a zákazníky. Naším cílem je zde pravidelně psát novinky, zveřejňovat fotky a motivovat zákazníky k návštěvě.

Téměř nevyužívanou platformou je **youtube**. Na české youtuberské scéně působí několik poměrně hodně sledovaných youtuberů, jako například Aleš Lamka nebo Filip Grznár, kteří se zabývají posilováním a kulturistikou. Naším cílem by bylo pozvat je na návštěvu do naší posilovny, aby zde natočili jedno ze svých videí a udělali takovou malou videorecenzi. Ta by se pak umístila jednak na web a jedna na facebook. Zejména mladá generace, která toto sleduje, by poté byla jistě zvědavá a naši posilovnu navštívila.

Pokud by se nám podařilo zvát si tyto slavné osobnosti do naší posilovny častěji, stálo by za to založit i **instagramový účet**, neboť tato služba také stále více nabývá na popularitě a její zřízení nic nestojí.

Součástí každé propagace musí být samozřejmě časově omezené **slevové akce**. Z dotazníku vyplynulo, že by respondenti nejvíce ocenili vstup zdarma. Ten můžeme použít například na první vstup, nebo v den narozenin anebo řekněme první týden v lednu, kdy bude velmi pravděpodobně vysoký konkurenční boj o vlnu nováčků, kteří si na Nový rok dali předsevzetí začít cvičit.

Díky tomu, že budeme v naší posilovně používat věrnostní karty a permanentky, při jejichž použití nám musí klienti sdělit své jméno a emailovou adresu, získáváme nedocenitelný nástroj na marketingovou komunikaci. Tím je právě seznam **emailových** adres, který můžeme používat k pravidelným ať už hromadným nebo personalizovaným reklamním sdělením. Současně také budeme mít přehled o tom, kdy který klient naší posilovnu navštívil a budeme moci sledovat jeho osobní statistiku a na základě trendu poté reagovat. V plánu jsou motivační emaily, emaily s novinkami nebo připomínající, že klient už nějaký čas posilovnu nenavštívil atd.

Na závěr je třeba myslet také na jinou než internetovou komunikaci a proto, zejména v začátcích pravděpodobně budeme propagovat i formou **letáčků**. Jsou k tomu 2 důvody. Jednak jsou všestranné a dají se umístit takřka všude a jsou také levné.

Jelikož mám v rodině grafického designéra a na vysoké škole jsem bydlel se skupinou informatiků, bude realizace loga, webových stránek a FB stránek, SEO optimalizace a responzivní flat design stránek pravděpodobně velmi levnou záležitostí.

## **4.4 Finanční plán**

V této části práce bude sestaven odhadovaný finanční plán naší posilovny pro nadcházejících 5 let. Zahajovací rozvaha bude sestavena už k 31.12.2017 a všechny ostatní výkazy, tj. hlavně výsledovka a cashflow budou sestaveny pro roky 2018–2022. Projekt bude financován z vlastních zdrojů.

### **4.4.1 Rozvaha**

Rozvaha bude pro přehlednost rozdělena do dvou tabulek na aktiva a pasiva a každá z nich bude popsána zvlášť. Jak již bylo zmíněno, rozvaha bude sestavena na 6 let, počínaje zahajovací rozvahou pro rok 2017.

#### 4.4.1.1 Aktiva

Tabulka 5: Rozvaha – Aktiva

Zdroj: Vlastní zpracování

Aktiva	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 357 882 Kč</b>	<b>2 091 608 Kč</b>	<b>2 464 727 Kč</b>	<b>2 746 774 Kč</b>	<b>2 960 665 Kč</b>	<b>3 051 161 Kč</b>
Dlouhodobý majetek	1 357 882 Kč	1 248 594 Kč	1 139 306 Kč	1 030 017 Kč	920 729 Kč	811 441 Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Software	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	1 342 882 Kč	1 233 594 Kč	1 124 306 Kč	1 015 017 Kč	905 729 Kč	796 441 Kč
Pozemky	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Stavby	500 000 Kč	475 000 Kč	450 000 Kč	425 000 Kč	400 000 Kč	375 000 Kč
Samostatné movité věci a soubory	842 882 Kč	758 594 Kč	674 306 Kč	590 017 Kč	505 729 Kč	421 441 Kč
Dlouhodobý finanční majetek	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Oběžná aktiva	- Kč	843 014 Kč	1 325 421 Kč	1 716 757 Kč	2 039 936 Kč	2 239 720 Kč
Zásoby	- Kč	45 000 Kč	46 400 Kč	48 000 Kč	50 000 Kč	53 000 Kč
Materiál	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Nedokončená výroba	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Výrobky	- Kč	45 000 Kč	46 400 Kč	48 000 Kč	50 000 Kč	53 000 Kč
Krátkodobé pohledávky	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Pohledávky z obchodních vztahů	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Ostatní krátkodobé pohledávky	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Krátkodobý finanční majetek	- Kč	798 014 Kč	1 279 021 Kč	1 668 757 Kč	1 989 936 Kč	2 186 720 Kč
Peníze a účty v bankách	- Kč	798 014 Kč	1 279 021 Kč	1 668 757 Kč	1 989 936 Kč	2 186 720 Kč
Krátkodobé cenné papíry a podíly	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Časové rozlišení	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč

Na aktivní straně vidíme, že většina majetku je zpočátku tvořena dlouhodobým majetkem a s postupem času, jak začínají růst tržby se pomalu zvedají oběžná aktiva, zejména díky krátkodobému finančnímu majetku. Co se týká dlouhodobého majetku, ten je v drtivé většině hmotný. Jedinou nehmotnou částí je software. V hmotné části vidíme zejména Stavby, které reprezentují provedené stavební úpravy. Jejich hodnota postupně klesá vlivem odpisů, které jsou účetně stanoveny tak, aby byl majetek za 20 let plně odepsán čili 25 000 Kč.

Další velkou položkou jsou samostatné movité věci, které představují soubor posilovacích strojů a jiného vybavení posilovny. Jejich přehled zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 6: Seznam hmotných investic

Zdroj: Vlastní zpracování

Hmotné investice	Kč	počet	celkem
běžecský pás	73 990 Kč	3	221 970 Kč
Cyklotrenažer	29 990 Kč	3	89 970 Kč
Nastavitelné jednoruční činky	7 990 Kč	4	31 960 Kč
Eliptický trenažer	34 999 Kč	3	104 997 Kč
Veslařský trenažer	28 500 Kč	2	57 000 Kč
boxovací pytel	7 499 Kč	1	7 499 Kč
bradla	2 990 Kč	1	2 990 Kč
posilovací lavice na bench press	6 790 Kč	2	13 580 Kč
leg press	26 990 Kč	1	26 990 Kč
lavice na sed-lehy	979 Kč	2	1 958 Kč
multifunkční posilovací věž	59 990 Kč	1	59 990 Kč
Klec na dřepy	7 990 Kč	1	7 990 Kč
calfpress	4 190 Kč	1	4 190 Kč
stroj na předkopy / zákopy	10 990 Kč	1	10 990 Kč
zahnutá olympijská činka	467 Kč	1	467 Kč
posilovací stroj na zádové svaly	5 290 Kč	1	5 290 Kč
hyperextenzní lavice	3 376 Kč	1	3 376 Kč
horní kladka	4 325 Kč	1	4 325 Kč
motýlek	21 990 Kč	1	21 990 Kč
protisměrné kladky	33 190 Kč	1	33 190 Kč
olympijský set	21 390 Kč	1	21 390 Kč
spodní kladka	4 325 Kč	1	4 325 Kč
Stojan na činky	4 990 Kč	2	9 980 Kč
hrazda	615 Kč	3	1 845 Kč
koberce	88 Kč	180	15 840 Kč
zrcadlo	5 990 Kč	6	35 940 Kč
televize	14 990 Kč	1	14 990 Kč
skříň do šaten	3 990 Kč	6	23 940 Kč
lavice do šaten	980 Kč	4	3 920 Kč
<b>Celkem</b>			<b>842 882 Kč</b>

#### 4.4.1.2 Pasiva

Na pasivní straně vidíme, že společnost je financována z vlastních zdrojů, přičemž nejvyšší hodnoty má základní kapitál, který je až v pozdějších letech předčen očekávaným výsledkem hospodaření. V tabulce je pro jistotu vyhrazen i prostor pro závazky a dlouhodobé bankovní úvěry, kdyby věci nešly podle plánu, aby se daly snadno doplnit.

Pasiva	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Pasiva Celkem</b>	<b>1 357 882 Kč</b>	<b>2 091 608 Kč</b>	<b>2 464 727 Kč</b>	<b>2 746 774 Kč</b>	<b>2 960 665 Kč</b>	<b>3 051 161 Kč</b>
Vlastní kapitál	1 357 882 Kč	2 051 608 Kč	2 424 727 Kč	2 706 774 Kč	2 920 665 Kč	3 011 161 Kč
Základní kapitál	1 307 882 Kč	1 307 882 Kč	1 307 882 Kč	1 307 882 Kč	1 307 882 Kč	1 307 882 Kč
kapitálové fondy	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
Zákonný rezervní fond	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
Nerozdělený zisk minulých let	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
VH běžného roku		693 726 Kč	1 066 845 Kč	1 348 892 Kč	1 562 783 Kč	1 653 279 Kč
Cizí zdroje	- Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Rezervy (dlouhodobé)		40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Vydané dluhopisy	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Krátkodobé závazky	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
z obchodních vztahů	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
k zaměstnancům	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
dlouhodobé bankovní úvěry	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Časové rozlišení	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč

#### 4.4.2 Výsledovka

Výsledovka je zpracovaná na období 5 let. Hlavní část tržeb je samozřejmě tvořena tržbami za vstupné, další část pak za prodej doplňků výživy, sestavení jídelníčku nebo tréninkového plánu. Očekáváme meziroční růst tržeb, který bude popsán níže. Předpokládáme totiž, že chvíli potrvá. Než se návštěvníci o naši posilovně dozví a odhodlají se ji vyzkoušet. V tomto scénáři počítáme s postupným růstem výsledku hospodaření, protože odhadujeme, že si vytvoříme stabilní základnu návštěvníků, kteří o nás budou šířit zprávy dál, a tudíž bude rok od roku naši posilovnu užívat více a více lidí.

Tabulka 8: Výsledovka

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby za prodej zboží a služeb	2 410 200 Kč	2 892 240 Kč	3 326 076 Kč	3 658 684 Kč	3 841 618 Kč
Tržby za vstupné	1 992 500 Kč	2 391 000 Kč	2 749 650 Kč	3 024 615 Kč	3 175 846 Kč
Tržby za ostatní služby	417 700 Kč	501 240 Kč	576 426 Kč	634 069 Kč	665 772 Kč
Výkony	45 000 Kč	1 400 Kč	1 600 Kč	2 000 Kč	3 000 Kč
Změna stavu zásob	45 000 Kč	1 400 Kč	1 600 Kč	2 000 Kč	3 000 Kč
Výkonová spotřeba	363 060 Kč	326 540 Kč	355 333 Kč	364 390 Kč	373 718 Kč
Osobní náklady	1 086 400 Kč	1 140 720 Kč	1 197 756 Kč	1 257 644 Kč	1 320 526 Kč
Odpisy dlouhodobého majetku	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč
Z toho budova	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč
Stroje	84 288 Kč	84 288 Kč	84 288 Kč	84 288 Kč	84 288 Kč
Zůstatková cena prodaného majetku	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Změna stavu rezerv a opravných položek	40 000 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Provozní výsledek hospodaření	856 452 Kč	1 317 092 Kč	1 665 299 Kč	1 929 362 Kč	2 041 086 Kč
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Nákladové úroky	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Finanční výsledek hospodaření	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Daň z příjmu	162 726 Kč	250 247 Kč	316 407 Kč	366 579 Kč	387 806 Kč
Výsledek hospodaření za běžnou činností	693 726 Kč	1 066 845 Kč	1 348 892 Kč	1 562 783 Kč	1 653 279 Kč
<b>VH za účetní období</b>	<b>693 726 Kč</b>	<b>1 066 845 Kč</b>	<b>1 348 892 Kč</b>	<b>1 562 783 Kč</b>	<b>1 653 279 Kč</b>

#### 4.4.2.1 Vývoj tržeb

Odhad růstu tržeb je znázorněn následující tabulkou:

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Tempo růstu</b>	0%	20%	15%	10%	5%

V roce 2019 očekáváme nejvyšší růst, jelikož v tu dobu ještě všichni zákazníci nevědí, že vznikla nová posilovna a postupně ji chodí vyzkoušet. V následujících letech předpokládáme stále růst, ale už s klesající tendencí.

Konkrétní hodnoty tržeb v jednotlivých letech jsme určili tak, že jsme předpokládali, že naši posilovnu navštíví zhruba 40 zákazníků denně, z nichž zhruba polovina budou studenti. Raději jsme předpokládali větší než menší podíl studentů, jelikož ti mají sníženou cenu vstupného a je lepší vždy počítat s nižšími tržbami. Dále jsme počítali s tím, že se každý den objeví alespoň 3 lidé, kteří si pořídí některou z našich permanentek. Věrnostní karty nebyly v této kalkulaci zohledněny, jelikož je skutečně velmi těžké odhadnout jaké procento lidí si kterou koupí a šlo by jen o velmi hrubé hádání.



Tabulka 9: Očekávaná struktura tržeb za vstupy pro rok 2018

	Cena		Počet zákazníků		Celkem za rok
	studenti	ostatní	studenti	ostatní	
<b>jednorázový vstup</b>	50 Kč	60 Kč	7300	7300	803 000 Kč
<b>Časové permanentky</b>					
<b>měsíční permanentka</b>	500 Kč	600 Kč	100	100	110 000 Kč
<b>čtvrtletní permanentka</b>	1 350 Kč	1 620 Kč	90	90	267 300 Kč
<b>pololetní permanentka</b>	2 500 Kč	3 000 Kč	45	45	247 500 Kč
<b>celoroční permanentka</b>	4 250 Kč	5 100 Kč	12	12	112 200 Kč
<b>Vstupové permanentky</b>					
<b>10 vstupů</b>	475 Kč	570 Kč	80	80	83 600 Kč
<b>20 vstupů</b>	925 Kč	1 110 Kč	55	55	111 925 Kč
<b>30 vstupů</b>	1 360 Kč	1 630 Kč	40	40	119 600 Kč
<b>40 vstupů</b>	1 780 Kč	2 145 Kč	35	35	137 375 Kč
<b>Celkem</b>					<b>1 992 500 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Další část tržeb tvoří čas strávený s fitness trenérem, sestavení tréninkového plánu a jídelníčku a pak zejména prodej potravinových doplňků, jako jsou vitamíny, minerály, proteiny, sacharidy atd. zmíněné v dotazníku. Jelikož je sortiment poměrně rozsáhlý a bude se pravděpodobně v průběhu času měnit, nemá dle mého názoru smysl sem vypisovat jednotlivé položky a počty zákazníků, kteří si je koupí, jelikož tyto odhady by byly opět velmi nepřesné. Místo toho bude cena za tyto doplňky zprůměrována a vynásobena počtem zákazníků, kteří si dle našeho názoru koupí alespoň některý z nich.

Tabulka 10: Odhadované tržby za doplňkové služby pro rok 2018

Položka	Cena	Počet zákazníků	Tržby za rok
<b>hodina s trenérem</b>	190 Kč	210	39 900 Kč
<b>sestavení tréninkového plánu</b>	480 Kč	320	153 600 Kč
<b>sestavení jídelníčku</b>	440 Kč	215	94 600 Kč
<b>prodej doplňků</b>	30 Kč	4320	129 600 Kč
<b>Celkem</b>			<b>417 700 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.2.2 Náklady výkonové spotřeby

Nejvyšší hodnoty v této tabulce dosahuje materiál a zásoby, což představuje zejména nakoupené potravinové doplňky. Další významnou položkou jsou energie. Většina těchto výdajů je nastavena tak, aby rostly ročně kolem 3 %. To by mělo jednak pokrýt růst inflace, která je v současné době hluboko pod 3 % + nějaké to nečekané zdražení. U webových stránek je v prvním roce vyšší výdaj z důvodu jejich vytvoření, v následujících letech už počítáme pouze se symbolickou platbou za doménu. U oprav počítáme, že první 2 roky budou stroje

fungovat dokonale, a navíc jsou po tuto dobu v záruce. Poté máme vyhrazenou částku 20 000 Kč. Reklama si vyžádá nejvíce prostředků v první roce, kvůli prvotnímu upoutání pozornosti. Následně se výdaje výrazně sníží. Dále je potřeba sjednat pojištění majetku a v ostatních službách jsou zahrnuty odhadované zřizovací výdaje.

Struktura měsíčních plateb v prvním roce vypadá zhruba takto:

*Tabulka 11: Struktura výkonové spotřeby pro rok 2018*

<b>Položka</b>	<b>měsíc</b>	<b>rok</b>
<b>Materiál a zásoby</b>	15 000 Kč	180 000 Kč
<b>Kancelářské potřeby</b>	1 100 Kč	13 200 Kč
<b>Voda a elektřina</b>	6 300 Kč	75 600 Kč
<b>Webové stránky</b>	1 300 Kč	15 600 Kč
<b>Internet a telefon</b>	1 280 Kč	15 360 Kč
<b>Opravy a údržba</b>	- Kč	- Kč
<b>Reklama</b>	3 600 Kč	43 200 Kč
<b>Pojištění</b>	1 120 Kč	13 440 Kč
<b>Ostatní služby</b>	555 Kč	6 660 Kč
<b>Celkem</b>	<b>30 255 Kč</b>	<b>363 060 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Odhadovaná výše na 5 let je zobrazena v následující tabulce:

*Tabulka 12: Struktura výkonové spotřeby pro celé období*

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Položka</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Materiál a zásoby</b>	180 000 Kč	185 400 Kč	190 962 Kč	196 691 Kč	202 592 Kč
<b>Kancelářské potřeby</b>	13 200 Kč	13 596 Kč	14 004 Kč	14 424 Kč	14 857 Kč
<b>Voda a elektřina</b>	75 600 Kč	77 868 Kč	80 204 Kč	82 610 Kč	85 088 Kč
<b>Webové stránky</b>	15 600 Kč	415 Kč	427 Kč	440 Kč	453 Kč
<b>Internet a telefon</b>	15 360 Kč	15 821 Kč	16 295 Kč	16 784 Kč	17 288 Kč
<b>Opravy a údržba</b>	- Kč	- Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
<b>Reklama</b>	43 200 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
<b>Pojištění</b>	13 440 Kč	13 440 Kč	13 440 Kč	13 440 Kč	13 440 Kč
<b>Ostatní služby</b>	6 660 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
<b>Celkem</b>	<b>363 060 Kč</b>	<b>326 540 Kč</b>	<b>355 333 Kč</b>	<b>364 390 Kč</b>	<b>373 718 Kč</b>

Před založením společnosti muselo dojít k několika drobným administrativním výdajům, které zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 13: Zřizovací výdaje

<b>Zřizovací výdaje</b>	<b>Kč</b>
<b>Zápis do OR</b>	2 700 Kč
<b>Odměna notáři</b>	1 300 Kč
<b>poplatek za živnost</b>	1 000 Kč
<b>výpis z trestního rejstříku</b>	100 Kč
<b>výpis z katastru nemovitostí</b>	100 Kč
<b>výpis z OR</b>	100 Kč
<b>Ověření listin</b>	360 Kč
<b>Zřízení účtu</b>	1 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>6 660 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.2.3 Osobní náklady

Osobní náklady se skládají z platů jednotlivých zaměstnanců. V posilovně bude pracovat manažer, což budu já, který bude mít plat kolem 20 000 Kč. Nicméně veškerý zisk na konci každého roku bude vyplacen jako podíl na zisku.

Dalším důležitým článkem je trenér, který bude pracovat i jako zodpovědný vedoucí, který bude mít příjem 23 000 Kč. Dále budeme využívat služby účetní, která od nás dostane každý měsíc kolem 6 000 Kč, 3 recepční, u kterých se očekává minimální mzda v hodnotě 11 000 Kč a uklízečka, která přijde vždy po skončení otevírací doby posilovny, která si odnese odměnu 7500 Kč.

Očekáváme, že tyto náklady ročně porostou zhruba o 5 %, aby jednak pokryly inflaci a současně působily jako motivační faktor, pro naše zaměstnance.

Tabulka 14: Osobní náklady

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Osobní náklady</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Manažer</b>	250 000 Kč	262 500 Kč	275 625 Kč	289 406 Kč	303 877 Kč
<b>trenér</b>	276 000 Kč	289 800 Kč	304 290 Kč	319 505 Kč	335 480 Kč
<b>účetní</b>	74 400 Kč	78 120 Kč	82 026 Kč	86 127 Kč	90 434 Kč
<b>recepční (3)</b>	396 000 Kč	415 800 Kč	436 590 Kč	458 420 Kč	481 340 Kč
<b>uklízečka</b>	90 000 Kč	94 500 Kč	99 225 Kč	104 186 Kč	109 396 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 086 400 Kč</b>	<b>1 140 720 Kč</b>	<b>1 197 756 Kč</b>	<b>1 257 644 Kč</b>	<b>1 320 526 Kč</b>

#### 4.4.2.4 Odpisy

Budeme odepisovat jednak budovu, na které byly provedeny rekonstrukční úpravy a jednak posilovací stroje. Budovu plánujeme účetně odepisovat 20 let, tudíž její odpis činí každý rok 25 000 Kč. Životnost strojů je odhadována na 10 let, tudíž odpis činí 84 288 Kč. Dohromady tedy odpisy tvoří ročně 109 288 Kč.

#### 4.4.3 Cashflow

Posledním důležitým výkazem, který nám poskytne informace o našem podnikání je výkaz o peněžních tocích, který vyplývá z předešlých dvou výkazů. Bude vytvořen nepřímou metodou. V tabulce můžeme vidět, že zatímco provozní cashflow se díky rostoucímu výsledku hospodaření stále zvyšuje, celkové cashflow se vlivem výplaty podílu na zisku v plané výši naopak stále snižuje.

Tabulka 15: Výkaz Cashflow

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
Peněžní prostředky na začátku období	- Kč	798 014 Kč	1 279 021 Kč	1 668 757 Kč	1 989 936 Kč
Výsledek hospodaření	693 726 Kč	1 066 845 Kč	1 348 892 Kč	1 562 783 Kč	1 653 279 Kč
Odpisy	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč
Změna stavu rezerv	40 000 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Změna zásob	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Změna pohledávek	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Změna zásob	- 45 000 Kč	- 1 400 Kč	- 1 600 Kč	- 2 000 Kč	- 3 000 Kč
Provozní Cashflow	798 014 Kč	1 174 733 Kč	1 456 580 Kč	1 670 071 Kč	1 759 567 Kč
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Změna vlastních kapitálů	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
výplata podílu na zisku	- Kč	- 693 726 Kč	- 1 066 845 Kč	- 1 348 892 Kč	- 1 562 783 Kč
Finanční Cashflow	- Kč	- 693 726 Kč	- 1 066 845 Kč	- 1 348 892 Kč	- 1 562 783 Kč
<b>Celkové Cashflow</b>	<b>798 014 Kč</b>	<b>481 007 Kč</b>	<b>389 736 Kč</b>	<b>321 179 Kč</b>	<b>196 784 Kč</b>
Peněžní prostředky na konci období	798 014 Kč	1 279 021 Kč	1 668 757 Kč	1 989 936 Kč	2 186 720 Kč

#### 4.4.4 Optimistický scénář

Nyní budeme počítat s optimističtější scénářem než v předchozím případě. V rozvaze se to projeví zvýšením oběžných aktiv v důsledku zvýšení zásob, které budou potřeba na uspokojení většího počtu zákazníků. Hodnoty jsou v tomto případě o 20 % vyšší než u předchozího, dle mého názoru realistického scénáře. Další změnou v aktivech jsou pak samozřejmě peníze na účtu, vlivem vyšších tržeb, které jsou zase důsledkem zvýšeného množství návštěvníků.

Tabulka 16: Optimistická aktiva:

Zdroj: Vlastní zpracování

Aktiva	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 357 882 Kč</b>	<b>2 489 350 Kč</b>	<b>3 050 632 Kč</b>	<b>3 566 983 Kč</b>	<b>4 038 638 Kč</b>	<b>4 385 237 Kč</b>
Dlouhodobý majetek	1 357 882 Kč	1 248 594 Kč	1 139 306 Kč	1 030 017 Kč	920 729 Kč	811 441 Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Software	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	1 342 882 Kč	1 233 594 Kč	1 124 306 Kč	1 015 017 Kč	905 729 Kč	796 441 Kč
Pozemky	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Stavby	500 000 Kč	475 000 Kč	450 000 Kč	425 000 Kč	400 000 Kč	375 000 Kč
Samostatné movité věci a soubory	842 882 Kč	758 594 Kč	674 306 Kč	590 017 Kč	505 729 Kč	421 441 Kč
Dlouhodobý finanční majetek	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Oběžná aktiva	- Kč	1 240 757 Kč	1 911 326 Kč	2 536 966 Kč	3 117 909 Kč	3 573 796 Kč
Zásoby	- Kč	54 000 Kč	55 680 Kč	57 600 Kč	60 000 Kč	63 600 Kč
Materiál	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Nedokončená výroba	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Výrobky	- Kč	54 000 Kč	55 680 Kč	57 600 Kč	60 000 Kč	63 600 Kč
Krátkodobé pohledávky	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Pohledávky z obchodních vztahů	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Ostatní krátkodobé pohledávky	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Krátkodobý finanční majetek	- Kč	1 186 757 Kč	1 855 646 Kč	2 479 366 Kč	3 057 909 Kč	3 510 196 Kč
Peníze a účty v bankách	- Kč	1 186 757 Kč	1 855 646 Kč	2 479 366 Kč	3 057 909 Kč	3 510 196 Kč
Krátkodobé cenné papíry a podíly	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Časové rozlišení	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč

V pasivech vidíme změnu hlavně u výsledku hospodaření, který je v tomto případě výrazně vyšší než u předešlého scénáře. Ostatní položky zůstaly stejné. Z důvodu šetření prostoru byly vynechány některé položky s nulovými hodnotami.

Tabulka 17: Optimistická pasiva

Zdroj: Vlastní zpracování

Pasiva	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Pasiva Celkem</b>	<b>1 357 882 Kč</b>	<b>2 489 350 Kč</b>	<b>3 050 632 Kč</b>	<b>3 566 983 Kč</b>	<b>4 038 638 Kč</b>	<b>4 385 237 Kč</b>
Vlastní kapitál	1 357 882 Kč	2 449 350 Kč	3 010 632 Kč	3 526 983 Kč	3 998 638 Kč	4 345 237 Kč
Základní kapitál	1 307 882 Kč	1 307 882 Kč	1 307 882 Kč	1 307 882 Kč	1 307 882 Kč	1 307 882 Kč
kapitálové fondy	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
Zákonný rezervní fond	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
Nerozdělený zisk minulých let	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
VH běžného roku		1 091 468 Kč	1 652 750 Kč	2 169 101 Kč	2 640 756 Kč	2 987 355 Kč
Cizí zdroje	- Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Rezervy (dlouhodobé)		40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč

Kromě základní velikosti tržeb v roce 2018, kterou počítáme o 20 % větší, než v realistickém scénáři, nyní také počítáme s rychlejším růstem, který je znázorněn tabulkou.

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Tempo růstu</b>	0%	25%	20%	15%	10%

Stejně jako v realistickém scénáři počítáme s prudkým nárůstem a v dalších letech z pozvolným snižováním růstu, nicméně veškeré hodnoty jsou o 5 procentních bodů vyšší.

Po provedených změnách vypadá výsledovka následovně:

Tabulka 18: Optimistická výsledovka

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby za prodej zboží a služeb	2 892 240 Kč	3 615 300 Kč	4 338 360 Kč	4 989 114 Kč	5 488 025 Kč
Tržby za vstupné	2 391 000 Kč	2 988 750 Kč	3 586 500 Kč	4 124 475 Kč	4 536 923 Kč
Tržby za ostatní služby	501 240 Kč	626 550 Kč	751 860 Kč	864 639 Kč	951 103 Kč
Výkony	54 000 Kč	1 680 Kč	1 920 Kč	2 400 Kč	3 600 Kč
Změna stavu zásob	54 000 Kč	1 680 Kč	1 920 Kč	2 400 Kč	3 600 Kč
Výkonová spotřeba	363 060 Kč	326 540 Kč	355 333 Kč	364 390 Kč	373 718 Kč
Osobní náklady	1 086 400 Kč	1 140 720 Kč	1 197 756 Kč	1 257 644 Kč	1 320 526 Kč
Odpisy dlouhodobého majetku	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč
Z toho budova	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč
Stroje	84 288 Kč	84 288 Kč	84 288 Kč	84 288 Kč	84 288 Kč
Zůstatková cena prodaného majetku	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Změna stavu rezerv a opravných položek	40 000 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Provozní výsledek hospodaření	1 347 492 Kč	2 040 432 Kč	2 677 903 Kč	3 260 192 Kč	3 688 093 Kč
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Nákladové úroky	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Finanční výsledek hospodaření	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Daň z příjmu	256 023 Kč	387 682 Kč	508 802 Kč	619 437 Kč	700 738 Kč
Výsledek hospodaření za běžnou činností	1 091 468 Kč	1 652 750 Kč	2 169 101 Kč	2 640 756 Kč	2 987 355 Kč
<b>VH za účetní období</b>	<b>1 091 468 Kč</b>	<b>1 652 750 Kč</b>	<b>2 169 101 Kč</b>	<b>2 640 756 Kč</b>	<b>2 987 355 Kč</b>

V cashflow můžeme vidět stejné trendy jako v předchozím scénáři. Provozní Cashflow prudce roste a celkové cashflow vlivem vyplácení podílu na zisku naopak klesá.

Tabulka 19: Optimistické Cashflow

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
Peněžní prostředky na začátku období	- Kč	1 186 757 Kč	1 855 646 Kč	2 479 366 Kč	3 057 909 Kč
Výsledek hospodaření	1 091 468 Kč	1 652 750 Kč	2 169 101 Kč	2 640 756 Kč	2 987 355 Kč
Odpisy	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč
Změna stavu rezerv	40 000 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Změna zásob	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Změna pohledávek	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Změna zásob	- 54 000 Kč	- 1 680 Kč	- 1 920 Kč	- 2 400 Kč	- 3 600 Kč
Provozní Cashflow	1 186 757 Kč	1 760 358 Kč	2 276 470 Kč	2 747 644 Kč	3 093 044 Kč
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Změna vlastních kapitálů	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
výplata podílu na zisku	- Kč	- 1 091 468 Kč	- 1 652 750 Kč	- 2 169 101 Kč	- 2 640 756 Kč
Finanční Cashflow	- Kč	- 1 091 468 Kč	- 1 652 750 Kč	- 2 169 101 Kč	- 2 640 756 Kč
<b>Celkové Cashflow</b>	<b>1 186 757 Kč</b>	<b>668 890 Kč</b>	<b>623 720 Kč</b>	<b>578 543 Kč</b>	<b>452 288 Kč</b>
Peněžní prostředky na konci období	1 186 757 Kč	1 855 646 Kč	2 479 366 Kč	3 057 909 Kč	3 510 196 Kč

#### 4.4.5 Pesimistický scénář

V pesimistickém scénáři se aktiva liší hlavně hodnotou zásob, která je poloviční oproti realistické variantě. Dalším významným rozdílem je nižší hodnota finančního majetku v důsledku výrazně nižší očekávané návštěvnosti. Tu jsem si v této variantě stanovil jako 65 % realistické varianty.

Tabulka 20: Pesimistická aktiva

Zdroj: Vlastní zpracování

Aktiva	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 357 882 Kč</b>	<b>1 388 264 Kč</b>	<b>1 444 246 Kč</b>	<b>1 497 408 Kč</b>	<b>1 564 839 Kč</b>	<b>1 647 635 Kč</b>
Dlouhodobý majetek	1 357 882 Kč	1 248 594 Kč	1 139 306 Kč	1 030 017 Kč	920 729 Kč	811 441 Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Software	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	1 342 882 Kč	1 233 594 Kč	1 124 306 Kč	1 015 017 Kč	905 729 Kč	796 441 Kč
Pozemky	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Stavby	500 000 Kč	475 000 Kč	450 000 Kč	425 000 Kč	400 000 Kč	375 000 Kč
Samostatné movité věci a soubory	842 882 Kč	758 594 Kč	674 306 Kč	590 017 Kč	505 729 Kč	421 441 Kč
Dlouhodobý finanční majetek	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Oběžná aktiva	- Kč	139 670 Kč	304 940 Kč	467 391 Kč	644 110 Kč	836 194 Kč
Zásoby	- Kč	22 500 Kč	23 200 Kč	24 000 Kč	25 000 Kč	26 500 Kč
Materiál	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Nedokončená výroba	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Výrobky	- Kč	22 500 Kč	23 200 Kč	24 000 Kč	25 000 Kč	26 500 Kč
Krátkodobé pohledávky	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Pohledávky z obchodních vztahů	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Ostatní krátkodobé pohledávky	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Krátkodobý finanční majetek	- Kč	117 170 Kč	281 740 Kč	443 391 Kč	619 110 Kč	809 694 Kč
Peníze a účty v bankách	- Kč	117 170 Kč	281 740 Kč	443 391 Kč	619 110 Kč	809 694 Kč
Krátkodobé cenné papíry a podíly	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Časové rozlišení	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč

V pasivech vidíme změnu hlavně ve výsledku hospodaření, který je v prvním roce záporný a v dalších letech se teprve dostává do kladných čísel.

Tabulka 21: Pesimistická pasiva

Zdroj: Vlastní zpracování

Pasiva	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Pasiva Celkem</b>	<b>1 357 882 Kč</b>	<b>1 388 264 Kč</b>	<b>1 444 246 Kč</b>	<b>1 497 408 Kč</b>	<b>1 564 839 Kč</b>	<b>1 647 635 Kč</b>
Vlastní kapitál	1 357 882 Kč	1 348 264 Kč	1 404 246 Kč	1 457 408 Kč	1 524 839 Kč	1 607 635 Kč
Základní kapitál	1 307 882 Kč	1 307 882 Kč	1 307 882 Kč	1 307 882 Kč	1 307 882 Kč	1 307 882 Kč
kapitálové fondy	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
Zákonný rezervní fond	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
Nerozdělený zisk minulých let	- Kč	- Kč	- 9 618 Kč	46 364 Kč	99 526 Kč	166 957 Kč
VH běžného roku	- Kč	- 9 618 Kč	55 982 Kč	53 162 Kč	67 431 Kč	82 795 Kč
Cizí zdroje	- Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Rezervy (dlouhodobé)	- Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč

Na struktuře výsledovky vidíme, že tržby byly jednak nižší první rok o 35 % oproti realistické variantě a také jejich rychlost růstu se zpomalila na 5 % každý rok.

Tabulka 22: Pesimistická výsledovka

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby za prodej zboží a služeb	1 566 630 Kč	1 644 962 Kč	1 727 210 Kč	1 813 570 Kč	1 904 249 Kč
Tržby za vstupné	1 295 125 Kč	1 359 881 Kč	1 427 875 Kč	1 499 269 Kč	1 574 233 Kč
Tržby za ostatní služby	271 505 Kč	285 080 Kč	299 334 Kč	314 301 Kč	330 016 Kč
Výkony	22 500 Kč	700 Kč	800 Kč	1 000 Kč	1 500 Kč
Změna stavu zásob	22 500 Kč	700 Kč	800 Kč	1 000 Kč	1 500 Kč
Výkonová spotřeba	363 060 Kč	326 540 Kč	355 333 Kč	364 390 Kč	373 718 Kč
Osobní náklady	1 086 400 Kč	1 140 720 Kč	1 197 756 Kč	1 257 644 Kč	1 320 526 Kč
Odpisy dlouhodobého majetku	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč
Z toho budova	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč
Stroje	84 288 Kč	84 288 Kč	84 288 Kč	84 288 Kč	84 288 Kč
Zůstatková cena prodaného majetku	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Změna stavu rezerv a opravných položek	40 000 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Provozní výsledek hospodaření	- 9 618 Kč	69 114 Kč	65 633 Kč	83 248 Kč	102 216 Kč
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Nákladové úroky	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Finanční výsledek hospodaření	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Daň z příjmu	- Kč	13 132 Kč	12 470 Kč	15 817 Kč	19 421 Kč
Výsledek hospodaření za běžnou činností	- 9 618 Kč	55 982 Kč	53 162 Kč	67 431 Kč	82 795 Kč
<b>VH za účetní období</b>	<b>- 9 618 Kč</b>	<b>55 982 Kč</b>	<b>53 162 Kč</b>	<b>67 431 Kč</b>	<b>82 795 Kč</b>



I tak je ovšem vidět, že pokud to první rok po úvodní ztrátě nevzdáme, začínáme v následujících letech pomalu dosahovat vyššího a vyššího zisku.

Cashflow pro tento scénář vypadá následovně:

Tabulka 23: Pesimistické Cashflow

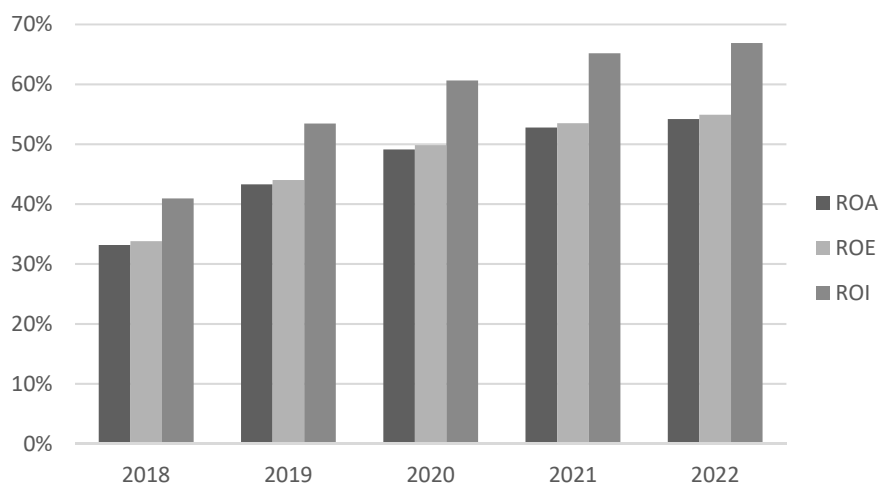
Zdroj: Vlastní zpracování

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
Peněžní prostředky na začátku období	- Kč	117 170 Kč	281 740 Kč	443 391 Kč	619 110 Kč
Výsledek hospodaření	- 9 618 Kč	55 982 Kč	53 162 Kč	67 431 Kč	82 795 Kč
Odpisy	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč	109 288 Kč
Změna stavu rezerv	40 000 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Změna zásob	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Změna pohledávek	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Změna zásob	- 22 500 Kč	- 700 Kč	- 800 Kč	- 1 000 Kč	- 1 500 Kč
Provozní Cashflow	117 170 Kč	164 570 Kč	161 651 Kč	175 719 Kč	190 583 Kč
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Změna vlastního kapitálu	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
výplata podílu na zisku	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Finanční Cashflow	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
<b>Celkové Cashflow</b>	<b>117 170 Kč</b>	<b>164 570 Kč</b>	<b>161 651 Kč</b>	<b>175 719 Kč</b>	<b>190 583 Kč</b>
Peněžní prostředky na konci období	117 170 Kč	281 740 Kč	443 391 Kč	619 110 Kč	809 694 Kč

Vidíme, že v této variantě nedochází k pravidelným výplatám podílu na zisku.

## 4.5 Finanční analýza

V této části provedeme analýzu některých poměrových ukazatelů finanční analýzy. Jelikož však v současné době vycházíme zatím jen z odhadů všech hodnot, nemá smysl provádět tuto analýzu v přehnaně extenzivní formě. Budeme se proto soustředit jen na dva základní ukazatele rentability, a to ROA, ROE a ROI. Ty jsou pro nás ze začátku podnikání nejdůležitější. Ostatní ukazatele můžeme spočítat po zahájení činnosti ze skutečných čísel.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 30: Ukazatele rentability

Vidíme, že hodnoty nabývají skutečně vysokých hodnot, až neobvyklých pro tyto ukazatele. To může být způsobeno buď tím, že jsme skutečně ušetřili velké množství nákladů například na nájmu, nebo tím, že se naši posilovně bude skutečně velmi dobře dařit, anebo jsme někde udělali chybu a přecenili výnosy a podcenili náklady. Jen čas ukáže, jaká je realita a tento graf bude aktualizován.

## 4.6 Bod zvratu

Při výpočtu bodu zvratu byl použit standardní vzorec  $Q_{BZ} = \frac{F}{c-v}$

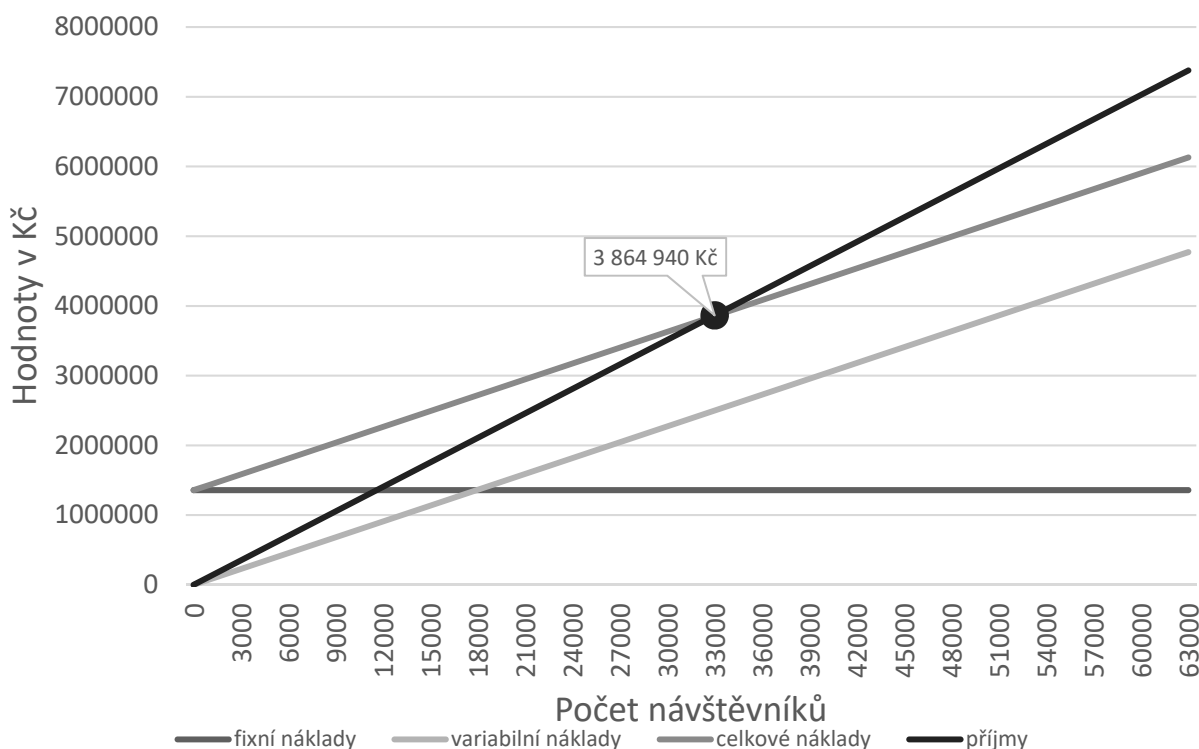
Jako fixní náklady nám posloužila cena strojů a stavebních úprav, tedy 1 357 882 Kč. Jelikož nabízíme vstupné v různých variantách a různé výrobky a dodatečné služby, museli bychom bodů zvratů spočítat celou řadu. Pro zjednodušení byly všechny tyto služby a produkty přepočítány na jednu průměrnou cenu za jeden vstup. Tato cena činí přibližně 117 Kč. Tj. podíl celkových tržeb počtem celkových očekávaných zákazníků.

Podobným způsobem byly určeny i náklady připadající na jednoho zákazníka. Šlo o součet výkonové spotřeby, osobních nákladů a odpisů vydělený počtem zákazníků. Tato hodnota vyšla zhruba 76 Kč.

Dosazené údaje vypadají ve vzorci následovně:

$$Q_{BZ} = \frac{1\,357\,882}{117,1194 - 75,7446} = 32819$$

Z toho plyne, že se nám prostředky navrátí po návštěvě 32819 návštěvníků. Jelikož očekáváme v prvním roce návštěvnost 20579 lidí, vychází nám, že se investice vrátí zhruba za rok a 7 měsíců. V tomto případě nepočítáme s meziročními změnami v návštěvnosti, jelikož se jedná pouze o odhadovaná čísla a je lepší počítat spíše s menší než větší návštěvností.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 31: Bod zvratu

Jak je vidět na grafu, rovnováha nastane v okamžiku, kdy budou tržby činit 3 864 940 Kč.

## 4.7 Analýza rizika

V teoretické části této práce jsme si definovali, co je riziko, a jaké druhy rizika existují. Hlavní rizika, která se mohou vyskytnout při provozování naší posilovny jsou:

1. **Riziko politické** – Toto riziko souvisí s politickým prostředím na území země, které může ovlivnit vývoj ekonomiky nebo tržního prostředí. Hlavně se může jednat o změnu vlády, která může prudce změnit podmínky pro podnikatelské subjekty tím, že upraví legislativu. V současné době je například jistá nejistota týkající se zavedení EET, která má mnoho odpůrců a není tedy zcela jisté, že vůbec dojde k dalším vlnám zavádění. Je proto nutné situaci bedlivě sledovat a počítat s oběma scénáři. Politickou situaci nemáme možnost nijak ovlivnit čili musíme zvolit cestu maximální informovanosti.

2. **Riziko ekonomické** – Ekonomické riziko zahrnuje více makroekonomických a mikroekonomických rizik. Vliv na naši posilovnu by mělo zejména riziko tržní, které zahrnuje hlavně vstup nových konkurentů na trh, riziko recese, nebo snížení počtu zákazníků. S tímto budeme bojovat metodami popsanými v kapitole marketingový mix, konkrétně v části propagace. Stejně jako u předchozí kategorie rizik je potřeba situaci aktivně sledovat a analyzovat ji již v průběhu, a ne až když se problém projevuje delší dobu.
3. **Riziko právní** – Do této kategorie můžeme zařadit například změnu požadavků na bezpečnost při provozování fitness center, úpravy pravidel pro potravinové doplňky anebo zpřísnění hygienických norem. Tomuto riziku můžeme a také budeme předcházet poměrně snadno a to tak, že budeme vlastnit pouze stroje nejvyšší kvality, potravinové doplňky spolehlivých výrobců a hygienické podmínky budeme udržovat na nejvyšší možné úrovni.

# ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala podnikatelským záměrem založení posilovny v Prostějově. Jejím cílem bylo zjistit, zda je takový záměr možné realizovat. Dílčí cíle byly stanoveny na začátku práce. Nyní se podíváme, jestli se nám je podařilo splnit.

## 1. Je možné založit úspěšnou posilovnu v centru Prostějova při stávající konkurenci?

Z analýzy trhu a konkurence se ukázalo, že poměrně velké množství lidí se zajímá o zdravý životní styl a současně se domnívají, že sami nežijí zdravě a rádi by to změnili. Zhruba třetina všech dotázaných pravidelně navštěvuje posilovnu a zbytek se věnuje pravidelným pohybovým aktivitám. Více než polovina dotázaných by navštívila nově vzniklou posilovnu. To jsou vše velmi pozitivní zprávy.

Z analýzy konkurence vyplynulo, že se dají v jejich podnikatelských strategiích nalézt chyby, kterých lze při zřizování naší posilovny využít. Jedním z nejsilnějších faktorů hrajících v náš prospěch je téměř úplné zanedbávání marketingu na sociálních sítích a webových stránkách a vůbec celková prezentace a tlak na komunikaci zákazníka a posilovny. Věřím, že využitím této slabiny můžeme získat velké množství zákazníků ve velmi krátkém čase.

## 2. Který segment trhu jsou naši cíloví zákazníci?

Naším segmentem jsou samozřejmě lidé, kteří mají rádi pohyb, fitness a zdravý životní styl. Těch se, jak ukázal průzkum, najde v Prostějově spousta. Co se týká věkové skupiny, půjde zejména o mladé lidi, jako jsou studenti a mladí pracující. To hned z několika důvodů. Jednak jsou lépe sžití s technologiemi a bude na ně tudíž lépe působit naše marketingová kampaň zaměřená na sociální média a webové stránky a jednak skýtají velký potenciál do budoucna. Pokud si navyknou navštěvovat naši posilovnu už v mládí, můžeme počítat s jejich pravidelnou návštěvou po mnoho dalších let.

## 3. Jaké další služby by měla naše posilovna nabízet?

S posilováním již tradičně souvisí prodej doplňků výživy. Dotazník ukázal, že drtivá většina respondentů alespoň některý typ užívá, což nás nasměrovalo k množství a struktuře námi nabízených doplňků. Další službou bude sestavení jídelníčku, který se zdravím souvisí ještě více, než samotné posilování a samozřejmě služby fitness trenéra, který bude pomáhat zejména nováčkům vkročit do světa fitness pravou nohou.

#### **4. Jak stanovit ceny, aby byl projekt rentabilní a současně žádaný?**

Ukázalo se, že různé skupiny lidí jsou ochotny utratit za jednorázový vstup nebo měsíční sumu ve velmi rozdílných hodnotách. Proto jsme se vydali zlatou střední cestou a stanovili cenu přibližně doprostřed tohoto rozmezí, které se současně nachází přibližně i mezi částkami, které za své služby vyžaduje konkurence. Základní ceny budou upravovány jednorázovými slevovými akcemi, permanentkami a věrnostními kartami, což bylo podrobněji popsáno v kapitole Cena.

#### **5. Jakým způsobem vyřešit financování?**

Ukázalo se, že začátek projektu bude nakonec možné ufinancovat z vlastních zdrojů a následný provoz bude financován již ze zisku. Dle propočtů v kapitole Finanční plán vycházejí kladná čísla, která naznačují, že financování nebude problém.

#### **6. Jakou právní formu zvolit?**

Po pečlivé úvaze mezi živností a společností s ručením omezeným byla nakonec zvolena varianta s.r.o.

#### **7. Jaká rizika musíme překonat?**

V kapitole Rizika jsme zjistili, že rizik je sice více, ale žádné z nich nepředstavuje nevyhnutelnou hrozbu a že pečlivým pravidelným sledováním všech faktorů, které tato rizika ovlivňují, můžeme jejich dopady výrazně snížit.

#### **8. Jaká bude situace za 3-5 let?**

Vývoj situace je v tomto časovém rozmezí nejlépe znázorněn v kapitole Finanční plán, kde je vidět, že jak v optimistické, tak realistické i pesimistické variantě by se mělo podniku dařit poměrně dobře.

Na základě těchto výsledků si dovoluji tvrdit, že podnikatelský záměr je uskutečnitelný jak z obchodního, tak z finančního hlediska a je možné jej v brzké době realizovat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] POKORNÁ, Jarmila. *Obchodní zákoník: komentář*. 2009. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 9788073574918.
- [2] *Zákon ze dne ... 1991 o živnostenském podnikání: (Živnostenský zákon) : vládní návrh zákona*. Praha: Prospektrum, 1991.
- [3] *Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 9788087974018.
- [4] Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 2014 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>
- [5] Podnikatel, podnikání, OSVČ. *Jakpodnikat.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/podnikani-osvc-podnikatel.php>
- [6] Obchodní firma, Závod, Podnik a Obchodní společnost. *CAMPA.cz: Capital management* [online]. 2015 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://www.campa.cz/cz/obchodni-firma-podnik-a-obchodni-spolecnost>
- [7] Zákon o daních z příjmů: Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. *Business.center.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast1.aspx>
- [8] Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby. *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 2014 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby.html>
- [9] Fyzické osoby. *STARTPODNIKÁNÍ.cz: portál pr začínající podnikatele* [online]. 2016 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: [http://www.startpodnikani.cz/index.php?open=pravni\\_formy\\_podnikani](http://www.startpodnikani.cz/index.php?open=pravni_formy_podnikani)

- [10] Podnikání ve fitness - Volné živnosti. *Fitness business.cz: Portál a magazín pro fitness podnikání od České komory fitness* [online]. 2014 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://www.fitnessbusiness.cz/news/podnikani-ve-fitness-volne-zivnosti/>
- [11] Podnikání ve fitness - Vázané živnosti. *Fitnessbusiness.eu: Portál a magazín pro fitness podnikání od České komory fitness* [online]. 2014 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://www.fitnessbusiness.cz/news/podnikani-ve-fitness-vazane-zivnosti/>
- [12] *Zákon o obchodních korporacích: zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014. Právo a management. ISBN 9788087974001.
- [13] Jak sepsat podnikatelský plán. *Napadroku.cz: Pomáháme nápadům růst* [online]. 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.napadroku.cz/radce/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>
- [14] Co je podnikatelský plán. *Businessinfo.cz* [online]. 2006 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/co-je-podnikatelsky-plan-3740.html>
- [15] Podnikový plán a strategie: Postup při sestavování podnikatelského plánu. *Businessinfo.cz* [online]. 2012 [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>
- [16] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.
- [17] Kde se vzala a k čemu slouží PEST analýza. *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [18] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9603-4.
- [19] DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.



- [20] Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Businessvize.cz* [online]. 2011 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- [21] Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2016-12-07]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
- [22] SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti: SWOT analýza. *IPodnikatel.cz: Portál pro začínající podnikatele* [online]. 2011 [cit. 2016-12-07]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>
- [23] Moderní marketing aneb od 4P ke 4C. *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/moderni-marketing-aneb-od-4p-ke-4c>
- [24] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Přeložil Jana LANGEROVÁ, přeložil Vladimír NOVÝ. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert. ISBN 9788024715452.
- [25] 4P marketingu jako rozpracování marketingové strategie. *Marketing mix: Portál & Veletrh, živá voda pro váš marketing* [online]. 2002 [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/187-4p-marketingu-jako-rozpracovani-marketingove-strategie-a.html>
- [26] MCCARTHY, E. Jerome a William D. PERREAULT. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-856-0529-5.
- [27] Propagace – poznejte výhody a nevýhody prvků komunikačního mixu. *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 2011 [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Propagace/propagace-poznejte-vyhody-a-nevyhody-prvku-komunikacniho-mixu/Podpora-prodeje-public-relations-primy-marketing-internetova-komunikace.html>
- [28] The Marketing Mix 4P's and 7P's Explained. *The Marketing Mix: Marketing Mix Definition of the 4P's and 7P's* [online]. b.r. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://marketingmix.co.uk/>

- [29] Process – Marketing Mix. *Marketingteacher.com* [online]. b.r. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://www.marketingteacher.com/process-marketing-mix/>
- [30] JANEČKOVÁ, Lidmila a Jitka SRPOVÁ. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-716-9995-0.
- [31] KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-868-5102-8.
- [32] Marketingový výzkum - jeho techniky a fáze. *Marketing mix.cz: Portál & veletrh, živá voda pro váš marketing* [online]. b.r. [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/pruzkum-trhu-vlastnimi-silami/Dotazovani.html>
- [33] ZINECKER, Marek. *Základy financí podniku*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3704-3.
- [34] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.
- [35] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [36] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [37] REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.
- [38] Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis). *Managementmania.com* [online]. 2016 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-bodu-zvratu>

- [39] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [40] Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2017. *Www.kurzy.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- [41] HDP 2017, vývoj hdp v ČR. *Kurzy.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- [42] Inflace - 2017, míra inflace a její vývoj v ČR. *Www.kurzy.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [43] SMART. *Managementmania.com* [online]. 2016 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Cíle práce.....	11
Obrázek 4: Funkce valné hromadyObrázek 1: Cíle práce.....	11
Obrázek 4: Funkce valné hromadyObrázek 1: Cíle práce.....	11
Obrázek 4: Funkce valné hromadyObrázek 1: Cíle práce.....	11
Obrázek 2: Struktura podnikání fyzických osob .....	14
Obrázek 3: struktura obchodních korporací .....	16
Obrázek 4: Funkce valné hromady.....	17
Obrázek 5: Typy podnikatelských plánů.....	19
Obrázek 6: Doporučená struktura podnikatelského plánu .....	20
Obrázek 7: Obsah titulní strany.....	21
Obrázek 8: Aspekty definující podnikatelskou příležitost .....	22
Obrázek 9: Definice SMART cílů.....	22
Obrázek 10: Analýzy související s potenciálními trhy.....	23
Obrázek 11: Marketingová a obchodní strategie.....	24
Obrázek 12: Obsah příloh podnikatelského plánu .....	26
Obrázek 13: Okolí podniku .....	27
Obrázek 14: PEST analýza.....	28
Obrázek 15: Porterova analýza pěti sil.....	31
Obrázek 16: Konkurenční rivalita .....	33
Obrázek 17: Poptávkové podmínky a výstupní bariéry .....	34
Obrázek 18: SWOT analýza s příklady jednotlivých faktorů .....	36
Obrázek 19: Marketingový mix z pohledu podniku a zákazníka.....	37
Obrázek 20: Funkce obalu produktu .....	39
Obrázek 21: Typy distribučních cest.....	41
Obrázek 22: 4 C marketingového mixu .....	45
Obrázek 23: Okruhy zájmu marketingového průzkumu .....	47
Obrázek 24: Členění úvěrů.....	49
Obrázek 25: Členění poměrových ukazatelů dle výkazů, ze kterých je čerpáno .....	50
Obrázek 26: Bod zvratu.....	58
Obrázek 27: SWOT analýza pro naši posilovnu .....	76
Obrázek 28: Poloha posilovny vzhledem ke konkurenci a centru města .....	81

Obrázek 29: původní plán sklepa, budoucí posilovna.....	82
---	----

## **Seznam grafů**

Graf 1: Zastoupení jednotlivých pohlaví.....	60
Graf 2: Věková struktura respondentů .....	60
Graf 3: Zajímáte se o zdravý životní styl? .....	61
Graf 4: Myslíte si, že žijete zdravě? .....	61
Graf 5: Užíváte potravinové doplňky? .....	61
Graf 6: Struktura nejžádanějších potravinových doplňků.....	62
Graf 7: Navštěvujete v současné době posilovnu? .....	62
Graf 8: Důvody, proč nenavštívit posilovnu .....	63
Graf 9: Důvody návštěvy posilovny.....	63
Graf 10: Frekvence návštěv posilovny .....	64
Graf 11: Způsob dopravy .....	64
Graf 12: Preferovaný typ zařízení .....	64
Graf 13: Návštěvnost konkurenčních posiloven .....	65
Graf 14: Návštěvnost posiloven ve všední dny .....	65
Graf 15: Návštěvnost posiloven o víkendech.....	65
Graf 16: Doba strávená v posilovně .....	66
Graf 17: Preferovaný typ cvičení .....	66
Graf 18: Návštěvnost posiloven v různých měsících roku.....	66
Graf 19: Preferovaný způsob placení .....	67
Graf 20: Průměrná měsíční útrata za posilovnu .....	67
Graf 21: Využívání doplňkových služeb.....	67
Graf 22: Je pro vás důležitá konzumace vlastních nápojů? .....	68
Graf 23: Nejvyšší přípustná částka za jednorázový vstup.....	68
Graf 24: Navštívili byste nově vzniklou posilovnu? .....	68
Graf 25: Ocenili byste systém informující o aktuálním obsazení posilovny?.....	69
Graf 26: Vadily by vám online kamery? .....	69
Graf 27: Struktura vzdělání .....	69
Graf 28: Ekonomická aktivita .....	69
Graf 29: Výše čistého příjmu .....	70
Graf 30: Ukazatele rentability .....	98

Graf 31: Bod zvratu.....	99
--------------------------	----

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Metody řešení rizika.....	59
Tabulka 2: Struktura vzdělání obyvatelstva .....	70
Tabulka 3: Ceník vstupů so posilovny .....	79
Tabulka 4: Typy věrnostních karet.....	80
Tabulka 5: Rozvaha – Aktiva.....	85
Tabulka 6: Seznam hmotných investic.....	86
Tabulka 7: Rozvaha – Pasiva .....	87
Tabulka 8: Výsledovka.....	88
Tabulka 9: Očekávaná struktura tržeb za vstupy pro rok 2018.....	89
Tabulka 10: Odhadované tržby za doplňkové služby pro rok 2018.....	89
Tabulka 11: Struktura výkonové spotřeby pro rok 2018.....	90
Tabulka 12: Struktura výkonové spotřeby pro celé období .....	90
Tabulka 13: Zřizovací výdaje.....	91
Tabulka 14: Osobní náklady .....	91
Tabulka 15: Výkaz Cashflow .....	92
Tabulka 16: Optimistická aktiva: .....	93
Tabulka 17: Optimistická pasiva.....	93
Tabulka 18: Optimistická výsledovka.....	94
Tabulka 19: Optimistické Cashflow.....	95
Tabulka 20: Pesimistická aktiva.....	95
Tabulka 21: Pesimistická pasiva .....	96
Tabulka 22: Pesimistická výsledovka .....	96
Tabulka 23: Pesimistické Cashflow .....	97

## **PŘÍLOHY**

V příloze nalezneme dotazník, které sloužil jako průzkum trhu. Byl vygenerován pomocí služby Google forms a zveřejněn ve facebookové skupině „Prostějov bez cenzury“.

# Dotazník k diplomové práci

Dotazník se zabývá vaším postojem k posilování a fitness.

## 1. Jaké je vaše pohlaví?

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Muž  
☐ Žena

## 2. Kolik je vám let?

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ do 20 let  
☐ 21-30  
☐ 31-40  
☐ 41-50  
☐ 51 a více

## 3. Zajímáte se o zdravý životní styl?

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Ano  
☐ Ne

## 4. Myslíte si, že žijete zdravě?

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Ano  
☐ Ne  
☐ Nevím

## 5. Užíváte nebo jste v někdy užíval/a potravinové doplňky?

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Ano  
☐ Ne      *Přeskočte na otázku 7.*

## Doplňky



**6. Které z následujících potravinových doplňků užíváte (nebo jste v nedávné době užíval/a)**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- ☐ vitamíny
- ☐ Minerály
- ☐ Aminokyseliny
- ☐ Anabolizéry
- ☐ Kloubní výživa
- ☐ Kreatin
- ☐ Sportovní nápoje
- ☐ Proteiny
- ☐ Přírodní výtažky
- ☐ Sacharidy
- ☐ Spalovače tuků
- ☐ Stimulanty a energizéry
- ☐ Proteinové tyčinky
- ☐ Jiné: .....

## Návštěva posilovny

**7. Navštěvujete v současné době nebo jste nedávno navštěvoval/a posilovnu / fit centrum?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Ano      *Přeskočte na otázku 10.*
- ☐ Ne      *Přeskočte na otázku 8.*

## Nenavštěvuji

**8. Z jakého důvodu nenavštěvujete posilovnu / fitness centrum?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- ☐ Nemám čas
- ☐ Finanční důvody
- ☐ Nedostatek motivace
- ☐ Nemám zájem
- ☐ Mám strach, že na mě budou ostatní koukat
- ☐ Nevím, jak tam cvičit
- ☐ necítím se tam dobře
- ☐ Cvičím doma
- ☐ Věnuji se jiným sportovním aktivitám
- ☐ Nemám s kým a samotnému/samotné se mi nechce
- ☐ Jiné:

**9. Co by vás přimělo navštívit posilovnu / fitness centrum?**

.....

.....

.....

.....

*Přeskočte na otázku 28.*

## Navštěvuji

**10. Jaké jsou hlavní motivy vaší návštěvy?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- ☐ Chci zhubnout
- ☐ Chci nabrat svaly
- ☐ Baví mě to
- ☐ Chci být zdravý/zdravá
- ☐ Jiné: .....

**11. Jak často navštěvujete posilovnu / fitness centrum?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ (téměř) Každý den
- ☐ 4x - 5x týdně
- ☐ 2x - 3x týdně
- ☐ 1x týdně
- ☐ 2x - 3x za měsíc
- ☐ méně

**12. Jakým způsobem se obvykle dopravujete?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Pěšky
- ☐ Na kole
- ☐ Autem
- ☐ Pomocí MHD
- ☐ Jiné: .....

**13. Volíte raději zařízení oddělená pro muže a ženy, nebo smíšená?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Oddělená
- ☐ Smíšená
- ☐ Je mi to jedno

**14. Kterou posilovnu fitness/centrum navštěvujete**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ REMI sport
- ☐ Pézet fitness
- ☐ Infitness
- ☐ Fitness studio Tommy
- ☐ střídám to
- ☐ Sport Centrum Kubus
- ☐ FIT Studio slim-body
- ☐ FIT KLUB Jitřenka
- ☐ Fit Klub Linie
- ☐ Fitwomen Club Prostějov
- ☐ VIBROSTAR
- ☐ Contours Fitness pro ženy
- ☐ Slender plus
- ☐ Jiné: .....

**15. Zhodnoťte vlastnosti vámi navštěvovaného zařízení**

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	velmi špatné	špatné	průměrné	dobré	vynikající
výše vstupného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dostupnost, vzdálenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
počet strojů/stanovišť	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kvalita vybavení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prostředí (obsazenost, vůně, design, hudba)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
doplňkové služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sociální zařízení (šatny, sprchy, WC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Do jaké míry jsou pro vás jednotlivé atributy důležité?**

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	naprosto nepodstatné	málo důležité	průměrně důležité	velmi důležité	zásadní
výše vstupného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dostupnost, vzdálenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
počet strojů/stanovišť	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kvalita vybavení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prostředí (obsazenost, vůně, design, hudba)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
doplňkové služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sociální zařízení (šatny, sprchy, WC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Co vám ve vámi navštěvovaném zařízení chybí nebo se vám nelíbí? Co byste změnili, vylepšili?

.....

.....

.....

.....

18. V kterou denní dobu nejčastěji navštěvujete posilovnu / fitness centrum (čas příchodu)

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	do 9:00	9:01 - 12:00	12:01 - 15:00	15:01 - 18:00	18:01 - 20:00	20:01 a později	nikdy
Všední dny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Víkendy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Kolik průměrně strávíte času jednou návštěvou? (cestu do a z posilovny nepočítejte)

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ pod 40 minut
- ☐ 41 minut až hodinu
- ☐ 61 - 90 minut
- ☐ 91 minut až 2 hodiny
- ☐ přes 2 hodiny

20. Jakému typu cvičení dáváte přednost?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Kardio (běžecké pásy, eliptické trenažery atd.)
- ☐ Silový trénink (stroje, činky)
- ☐ Nedávám přednost, cvičím obojí

21. Ve kterých měsících posilovnu / fitness centrum navštěvujete?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Celoročně
- ☐ Leden
- ☐ Únor
- ☐ Březen
- ☐ Duben
- ☐ Květen
- ☐ Červen
- ☐ Červenec
- ☐ Srpen
- ☐ Září
- ☐ Říjen
- ☐ Listopad
- ☐ Prosinec

**22. Jakým způsobem většinou platíte?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Jednorázový vstup
- ☐ vstupová permanentka (méně než 10 vstupů)
- ☐ vstupová permanentka (do 20 vstupů)
- ☐ vstupová permanentka (do 30 vstupů)
- ☐ vstupová permanentka (30 a více vstupů)
- ☐ měsíční permanentka
- ☐ čtvrtletní permanentka
- ☐ půlroční permanentka
- ☐ roční permanentka

**23. Kolik průměrně utratíte měsíčně za vstup?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ pod 250 Kč
- ☐ 251 - 400 Kč
- ☐ 401 - 500 Kč
- ☐ 501 - 600 Kč
- ☐ 601 - 700 Kč
- ☐ 701 - 800 Kč
- ☐ 801 - 1000 Kč
- ☐ přes 1000 Kč

**24. Které doplňkové služby využíváte**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- ☐ žádné
- ☐ sauna
- ☐ vířivka
- ☐ masáže
- ☐ solárium
- ☐ osobní trenér
- ☐ nákup doplňků stravy
- ☐ sestavení jídelníčku
- ☐ nákup oblečení
- ☐ zapůjčení cvičebních pomůcek
- ☐ nákup cvičebních pomůcek
- ☐ Jiné: .....

25. Je pro vás důležitá možnost konzumace vlastních nápojů v posilovně / fitness centru?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ ano, nosím si vlastní
- ☐ ano, ale není mi to umožněno
- ☐ ne, kupuji si nápoje na místě
- ☐ ne, během cvičení nepiji
- ☐ je mi to jedno

26. Jakou maximální částku jste ochotni zaplatit za jednorázový vstup do posilovny / fitness centra?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 40 Kč
- ☐ 50 Kč
- ☐ 60 Kč
- ☐ 70 Kč
- ☐ 80 Kč
- ☐ 90 Kč
- ☐ 100 Kč

27. Který zdroj informací o vámi navštěvované posilovně / fitness centru nejvíce využíváte?

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	vůbec	trochu	často	neustále
webové stránky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
informace od přátel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osobní kontakt na recepci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reklama v médiích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Nová posilovna

28. V případě, že by v místě vašeho bydliště vznikla nová posilovna / fitness centrum, zvažovali byste návštěvu?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Spíše ano      Přeskočte na otázku 30.
- ☐ Spíše ne      Přeskočte na otázku 29.

## pokud ne

29. Proč? Co by změnilo váš názor?

.....

.....

.....

.....

Přeskočte na otázku 34.

## **pokud ano**

### **30. Ocenili byste systém informující o aktuálním obsazení posilovny?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Ano  
☐ Ne  
☐ Nevím

### **31. Vadily by vám online kamery?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Ano  
☐ Ne  
☐ Nevím

### **32. Ocenili byste slevové akce? Pokud ano, tak které?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- ☐ První vstup zdarma  
☐ Vstup v den narozenin zdarma  
☐ 30 % sleva na permanentky zakoupené v lednu  
☐ Sleva na permanentku nebo vstup zdarma za přivedení nového zákazníka  
☐ Při alespoň 12 návštěvách v intervalu jednoho měsíce proteinový nápoj zdarma  
☐ voucher na slevomatu  
☐ NE  
☐ Jiné: .....

### **33. Jaká je vaše představa ideální posilovny / fit centra? Co by v této posilovně / fit centru rozhodně nemělo chybět?**

.....

.....

.....

.....

.....

## **Dodatečné osobní informace**

### **34. Jaké je vaše nejvýše dosažené vzdělání?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ základní  
☐ střední bez maturity  
☐ střední s maturitou  
☐ vyšší odborné  
☐ vysokoškolské

**35. Jaká je vaše současná ekonomická aktivita**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ student
- ☐ zaměstnanec
- ☐ podnikatel
- ☐ důchodce
- ☐ nezaměstnaný

**36. Jaký je váš čistý měsíční příjem?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ do 10 000 Kč
- ☐ 10 001 - 15 000 Kč
- ☐ 15001 - 25 000 Kč
- ☐ 25001 - 35 000 Kč
- ☐ 35001 - 45 000 Kč
- ☐ více než 45 000 Kč

## **Závěr**

Děkuji moc za vyplnění dotazníku

**37. Našli jste v dotazníku chybu? Bylo vám něco nejasné? Máte pocit, že v dotazníku něco chybí, k čemu byste se rádi vyjádřili, nebo naopak přebývá? Zde máte prostor se vyjádřit.**

.....

.....

.....

---